

# **Studien zur Wirtschaftsgeographie**

## **Standortstruktur und Produktionssystem in den Medienclustern München und Köln**

### **Das Beispiel der Produktion von TV-Sendungen**

**Ivo Moßig**

**Herausgeber:** Prof. Dr. Ernst Giese  
**Schriftleitung:** Dr. Ivo Moßig und Erika Bothur

**Adresse:** Institut für Geographie  
Justus-Liebig-Universität Gießen  
Professur für Wirtschaftsgeographie  
Senckenbergstraße 1  
D-35390 Gießen (Tel.: 0641/99-36220)

**ISSN:** 0939-9267

**Gießen, März 2004**

## 1 Einleitung und Fragestellung

Wir hören täglich davon, dass wir uns im Zeitalter der Globalisierung befinden. In vielen Industrie- und Dienstleistungsbereichen ist die Produktion bzw. die Leistungserstellung räumlich zerlegt und in weltumspannende Zuliefer-Abnehmersysteme strukturiert, die von mächtigen transnationalen Konzernen dominiert werden (Schamp 1996).

Doch gleichzeitig existieren parallel dazu ausgesprochen starke und innovative Produktionssysteme in regionalen oder gar lokalen Umfeldern (Krätke 1995). Dabei wird das Wachstum und der Erfolg dieser Schwerpunktregionen in einen engen Zusammenhang mit der regionalen Einbettung der dort ansässigen Unternehmen gebracht. Vor diesem Hintergrund hat sich die Debatte um so genannte Produktionscluster zu einem zentralen Thema in der Wirtschaftsgeographie entwickelt (Rehfeld 1999, Moßig 2002). Auch im Bereich der Wirtschaftsförderung sind Produktionscluster mittlerweile das dominante Konzept der regionalen Strukturpolitik (Moßig/Klein 2003, Freundt 2003).

Unter einem Cluster wird die räumliche Konzentration von Unternehmen derselben Branche oder auf Basis derselben Technologie verstanden, bzw. die räumliche Konzentration von Unternehmen, die innerhalb einer Wertschöpfungskette über Zulieferbeziehungen oder als spezielle Dienstleister miteinander verbunden sind und sich eng miteinander vernetzt haben. In diesem Beitrag sollen die Cluster der Medienbranche in München und Köln am Beispiel der Herstellung von Fernsehsendungen untersucht werden.

Das Ziel besteht darin zu analysieren, wie das Produktionssystem zur Herstellung der TV-Sendungen mit den Standortstrukturen in den Medienclustern München und Köln in Verbindung steht. Zu diesem Zweck sind die Netzwerke zur Herstellung von TV-Sendungen erhoben worden, wobei insbesondere der Frage nachgegangen wurde, welche Steuerungsmechanismen einen möglichst reibungslosen und effizienten Ablauf in den lokalen Netzwerken ermöglichen. Die Steuerungsmechanismen in einem Netzwerk sind eng mit den Entscheidungsstrukturen verknüpft, denn Steuerung basiert letztlich entweder direkt auf konkreten Entscheidungen einzelner Akteure, die über entsprechende Entscheidungsbefugnisse verfügen, oder indirekt in Form bestehender Regeln, Normen oder branchenüblicher Handlungsabläufe und Routinen, die wiederum die einzelnen Entscheidungen beeinflussen. Dabei soll auch auf die Rolle von Macht und Machtbeziehungen eingegangen werden, da in der wirtschaftsgeographischen Clusterdebatte diese Faktoren lange Zeit zu wenig beachtet worden sind.

Ausgehend von dieser vertieften Analyse des Produktionssystems soll die Bedeutung der Standorte diskutiert werden. Dabei stehen die folgenden Fragen im Vordergrund: Sind die Akteure und die Netzwerke räumlich eingebettet? Welche generellen Vorteile ergeben sich aus der räumlichen Konzentration für die Unternehmen der TV-Branche und das Produktionssystem als Ganzes? Wird andererseits die extreme Konzentration auf nur wenige Standorte durch das Produktionssystem verursacht? Unterscheiden sich die Standorte München und Köln anhand qualitative Merkmale?

## 2 Die Medienbranche und die Produktion von TV-Sendungen als Untersuchungsgegenstand

Das Interesse an der Medienbranche und speziell der Produktion von Fernsehsendungen als Untersuchungsgegenstand lässt sich vielfältig begründen: Zum einen durch die positive Entwicklungsdynamik und der damit verbundenen Hoffnung, dass gerade in den urbanen Zentren die anhaltenden Auswirkungen der De-Industrialisierung durch das Wachstum der Medienbranche kompensiert werden kann (Scott 1996, Freundt 2003, Schönert/Willms 2001). So waren in Köln beispielsweise in den traditionellen Industriezweigen Chemie, Fahrzeugbau und Maschinenbau hohe Beschäftigungsverluste zu verzeichnen, als in den 80er Jahren verstärkte Bemühungen einsetzten, den Strukturwandel über den Ausbau zum Medienstandort zu bewältigen. In Tabelle 1 und Abbildung 1 sind die Beschäftigungszuwächse und die Umsatzentwicklung der Medienbranche dargestellt.

**Tab. 1: Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten<sup>1</sup> in den Branchen der Medienwirtschaft in Deutschland (West) 1985-2000**

Medienbranche	Beschäftigungswachstum 1985-2000
Werbung	+ 180,9 %
Film	+ 133,8 %
Nachrichtenagenturen	+ 105,5 %
Fernsehen und Radio	+ 54,3 %
Verlage	+ 20,7 %
Druckereien	- 13,6 %
Post	- 24,4 %
Beschäftigtenentwicklung Medienwirtschaft	+ 8,6 %
Beschäftigtenentwicklung in Deutschland (West)	+ 12,1 %

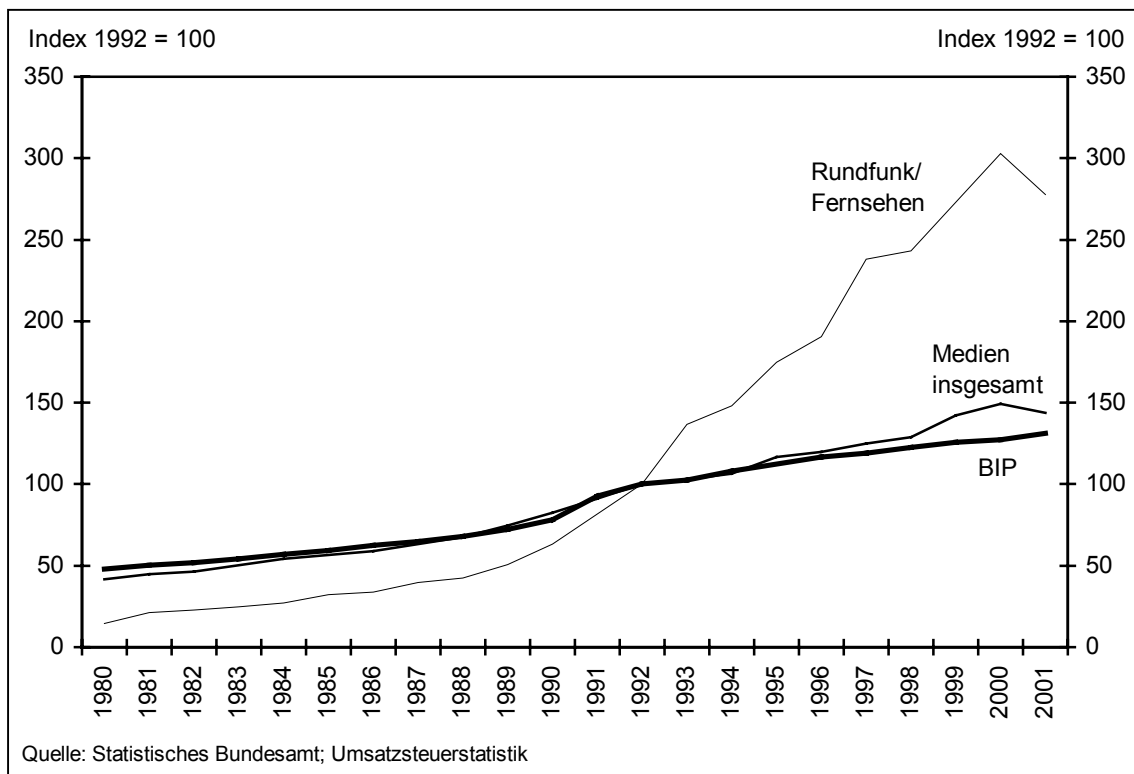
Quelle: Schönert/Willms 2001; Statistisches Bundesamt

Es zeigt sich, dass nicht alle Teilbereiche der Medienbranche die Hoffnungen auf Beschäftigungszuwächse erfüllen konnten. Bei den Druckereien und der Post gab es zwischen 1985-2000 erhebliche Beschäftigungsverluste, so dass die Medienbranche sogar geringere Zuwächse erzielte als die Beschäftigtenentwicklung in Deutschland (West) insgesamt. Die Hoffnungen stützen sich also nur auf die dynamischen Bereiche des Mediensektors, zu denen eindeutig auch die Produktion von TV-Sendungen zählt (vgl. Tab. 1).

Abbildung 1 zeigt die dynamische Umsatzentwicklung im Mediensektor und speziell im Bereich Rundfunk/Fernsehen zwischen 1980-2001 auf der Basis der Umsatzsteuerstatistik im Vergleich zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, gemessen am Bruttoinlandsprodukt (BIP). Um die drei Kurven miteinander vergleichen zu können, wurde das Jahr 1992 als Index = 100 gesetzt.

<sup>1</sup> Die Datenbasis der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten erfasst lediglich ca. 80 % der Erwerbstätigen. Nicht erfasst werden insbesondere Selbständige bzw. freie Mitarbeiter, die im Mediensektor überdurchschnittlich vertreten sind. Leider liegen keine anderen statistischen Quellen in einer erforderlichen fachlichen Gliederung vor. Die mit der Datengrundlage verbundenen Verzerrungen führen zu einer Unterschätzung der Beschäftigungseffekte in den Medien (Schönert/Willms 2001).

**Abb. 1: Umsatzentwicklung der Medienbranche und dem Bereich Rundfunk und Fernsehen im Vergleich zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (BIP) in Deutschland 1980-2001, (Index 1992=100)**



Auf der anderen Seite sind es vor allem qualitative Merkmale, die die Medienbranche auszeichnet. Die Medien gelten als moderne Branche, der eine gewisse Vorreiterrolle zugeschrieben werden kann, weil sich dort seit langem Strukturen etabliert haben, die sich zunehmend in anderen Bereichen der Wirtschaft durchsetzen könnten (Krätke 2002). Die betrifft unter anderem die folgenden Merkmale und Aspekte:

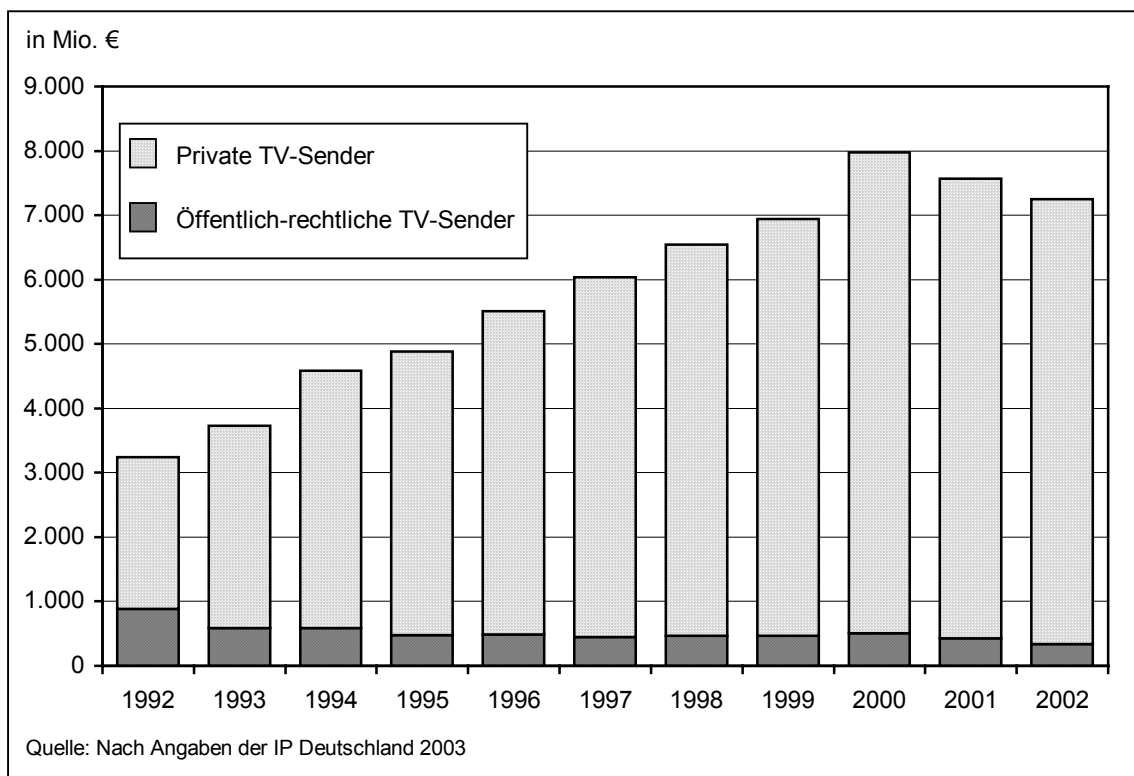
- a) Ein zentrales Kennzeichen ist die extrem hohe Flexibilität durch die ausgeprägte zwischenbetriebliche Arbeitsteilung, projektbezogene Beschäftigungsverhältnisse sowie die Spezialisierung der einzelnen Unternehmen auf bestimmte Aufgabenbereiche. Durch die Spezialisierung sind die Unternehmen in der Lage, in ihrem Aufgabenbereich ausgesprochen vielfältig und flexibel zu agieren (zur so genannten "Flexiblen-Spezialisierung" vgl. Piore/Sabel 1985, Moßig 2004).
- b) Die Leistungserstellung erfolgt in Projekten unter Ausnutzung genereller Vorteile der Projektarbeit. Projekte zeichnen sich aus durch anspruchsvolle Zielsetzungen, einen hohen Grad der Umsetzungsorientierung, die Konzentration auf das Projektziel durch die Reduktion der Aufgabenstellungen, intensive Anstrengungen durch Fristen und Zeitvorgaben sowie die Schaffung jeweils neuer, spezifischer Organisationsstrukturen zur Erreichung des Projektziels (Ibert 2003). Entsprechend werden die Netzwerke zur Herstellung von TV-Sendungen auch als Projektnetzwerke bezeichnet (Sydow/Staber 2002, Windeler et al. 2000).

- c) Es handelt sich um kreative, wissensbasierte Produkte, die in immer kürzeren Zyklen hervor- gebracht werden und bereits heute kreuz- und quer auf verschiedenen Plattformen vermarktet werden und den Einsatz eines kreativen bzw. multitalentierten Humankapitals erfordern.
- d) Ein hoher Anteil hochqualifizierter Führungspositionen ist mit Frauen besetzt (Rehberg et al. 2002).
- e) Die Umsetzung der vorgenannten Aspekte basiert auf einer gewachsenen institutionellen Basis, die diese besondere Form der räumlichen und zwischenbetrieblichen Organisation der Produktion maßgeblich unterstützt.

Innerhalb der Medienlandschaft nimmt die Produktion von TV-Sendungen eine besondere Stellung ein. Das Fernsehen ist das Leitmedium der Gegenwart (Bordieu 1998). Fernseh- sendungen dienen sowohl der Information als auch der Unterhaltung und greifen dabei gesellschaftliche und kulturelle Strömungen nicht nur auf, sondern prägen diese ganz entscheidend, z.B. durch die Präsentation von Trendsettern.

Die wirtschaftliche Entwicklungsdynamik speziell im Bereich der Produktion von TV-Sendungen lässt sich auch anhand des Anstiegs der Werbeeinnahmen in den 1990er Jahren verdeutlichen. Allein zwischen 1992 und 2000 haben sich die Werbeeinnahmen der Fernsehsender von 3,24 Mrd. € auf 7,98 Mrd. € weit mehr als verdoppelt (vgl. Abb. 2).

**Abb. 2: Entwicklung der TV-Werbeeinnahmen 1992-2002**



Jedoch nur die privaten Fernsehsender haben ihre Werbeeinnahmen sukzessive ausgebaut. Die öffentlich-rechtlichen Fernsehsender hingegen mussten einen kontinuierlichen Einnahmerückgang von 890 Mio. € (1992) auf 342 Mio. € (2002) verzeichnen. Entsprechend haben sich die Anteile am Werbemarkt erheblich verschoben. Entfielen 1992 noch 27% der Werbeeinnahmen auf die öffentlich-rechtlichen und 73% auf die privaten Fernsehsender, sind es 2002 lediglich 6% bei den öffentlich-rechtlichen gegenüber 94% der privaten Sender gewesen. In Abbildung 2 ist auch der Rückgang der Werbeeinnahmen seit dem Boom-Jahr 2000 erkennbar, der im engen Zusammenhang mit der generellen Medienkrise sowie der gesamtwirtschaftlichen Konjunkturschwäche zu sehen ist.

### **3 Die Entstehung der Cluster in München und Köln**

Die Produktion von TV-Sendungen ist in Deutschland im wesentlichen auf die Standorte Köln, München, Berlin und, mit deutlich nachrangiger Bedeutung, Hamburg konzentriert.<sup>2</sup> Gemessen am Produktionsvolumen in Sendeminuten wurden im Jahr 2000 an diesen vier Standorten 75,1% der Inhalte produziert. Legt man den Unternehmenssitz der jeweiligen Produktionsfirma zugrunde, entfallen sogar 86,1% der Sendeminuten auf diese Standorte. Nach dieser Auswertung ist Nordrhein-Westfalen mit dem zentralen Standort Köln der wichtigste Produktionsstandort, gefolgt vor Bayern mit dem Großraum München (Formatt 2002). Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) hat in einer alternativen Studie die Umsatzsteuerstatistik und die Sozialversicherungsstatistik zugrunde gelegt. Demnach entfielen im Jahr 2000 auf die vier Schwerpunktregionen rund 2/3 aller Sozialversicherten, 76% aller umsatzsteuerpflichtigen Produktionsbetriebe hatten dort ihren Sitz und erwirtschafteten rund 88% des Gesamtumsatzes (DIW 2002, S. 109f.). Insgesamt liegt eine Vielzahl an Studien<sup>3</sup> vor, die bezüglich der Rangfolge der vier Schwerpunktregionen zu leicht unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Die Unterschiede entstehen durch die verschiedenen Indikatoren, methodischen Vorgehensweisen oder der räumlichen Abgrenzung der jeweiligen Standorte sowie der Abgrenzung der jeweiligen Untersuchungsbranche (Film- und Fernsehwirtschaft oder nur TV-Produktion). Insgesamt kann man Köln, München und Berlin als annähernd gleichwertige Standorte betrachten, denen gegenüber Hamburg bereits deutlich abfällt. Während Köln als Zentrum für Studioproduktionen gilt (z.B. Showformate wie Quiz-, Talk- oder Gerichtsshow), wird München und Berlin eine höhere Kompetenz im Bereich fiktionaler Produktionen (Spielfilme, TV-Movies) zugeschrieben.

---

<sup>2</sup> Zu den Standorten München, Köln, Berlin werden im Folgenden auch die unmittelbar angrenzenden Umlandgemeinden mit einbezogen, die funktional sehr eng mit der jeweiligen Stadt verflochten sind. In München betrifft dies die Gemeinden Unterföhring, Ismaning und Grünwald (Bavaria-Filmpark in Geiselgasteig), in Köln die Gemeinde Hürth und in Berlin Potsdam/Babelsberg.

<sup>3</sup> u.a. Ernst&Young 2003, DIW 2002, Formatt 2002 sowie weitere Studien speziell für die einzelnen Standorte, u.a. Hartung 2002, IHK München 2003, DIW 2001 u.a.

Abb. 3: Räumliche Konzentration der TV-Produktion in München 2003

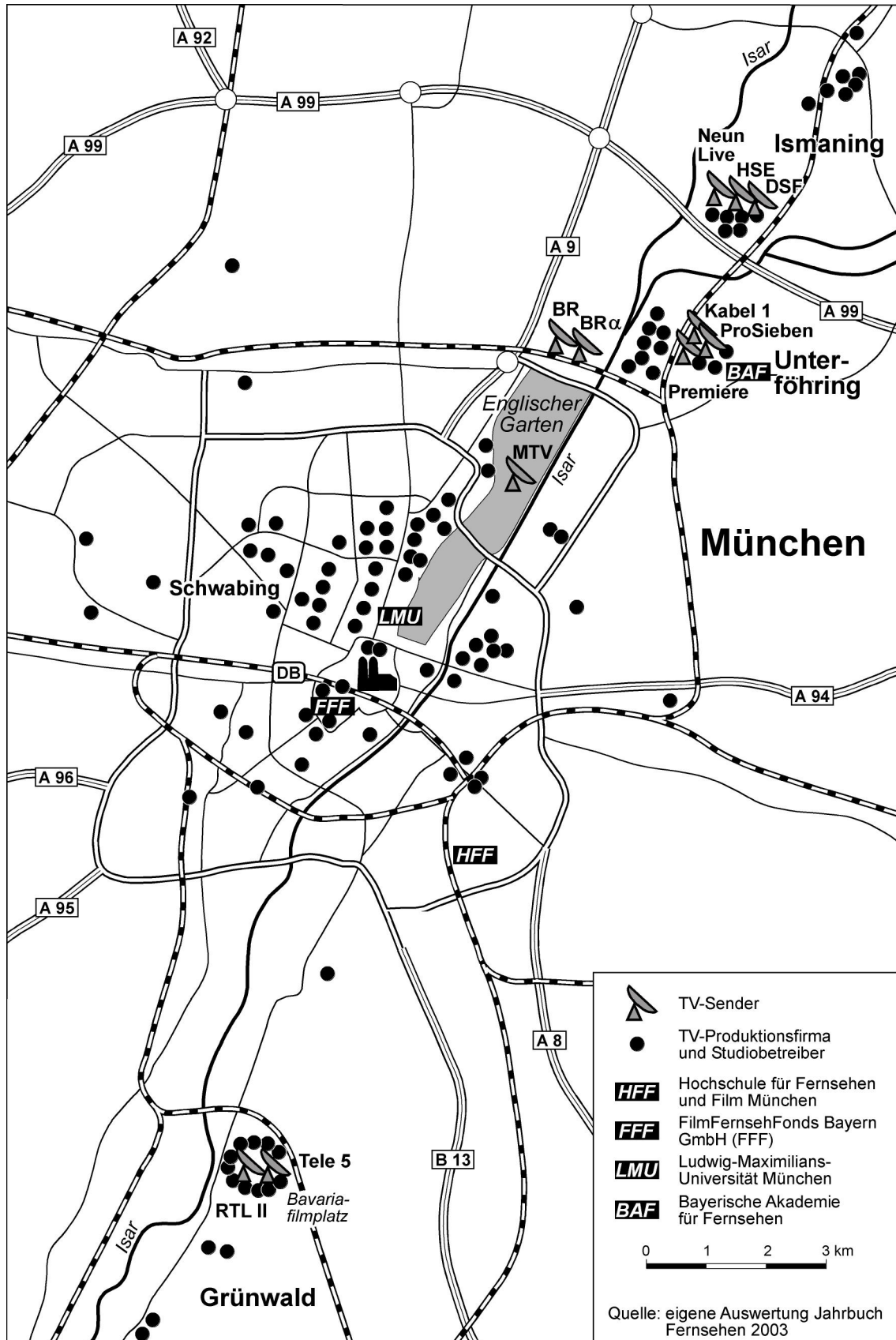
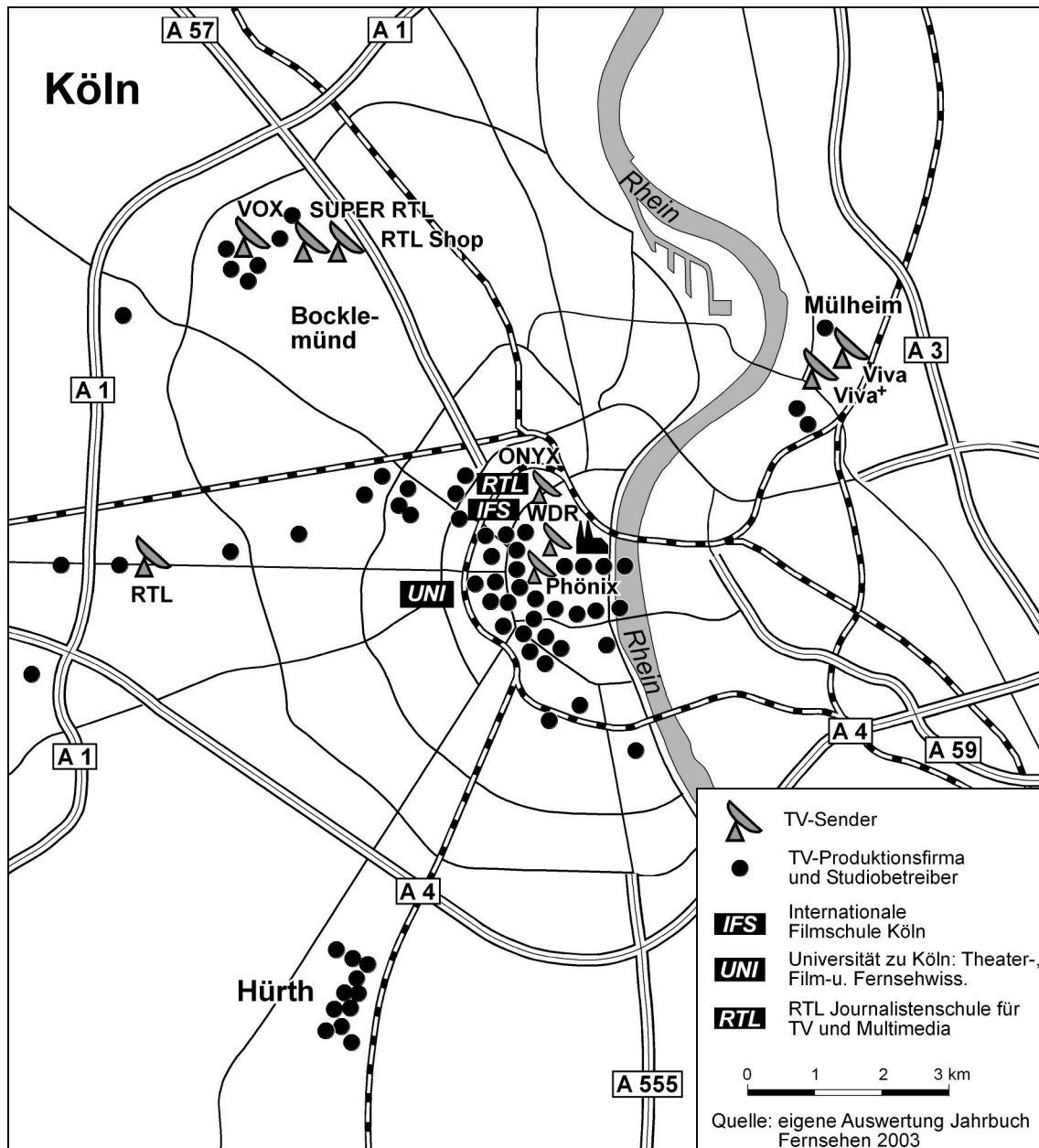


Abb. 4: Räumliche Konzentration der TV-Produktion in Köln 2003



Für die empirischen Untersuchungen sind die Cluster in Köln und München ausgewählt worden (vgl. Abb. 3 und 4). Köln ergab sich aus bestehenden Kontakten zu dortigen Unternehmen der TV-Produktion, die den Zugang erheblich erleichtert haben. Um die Ergebnisse der Untersuchung in Köln einordnen zu können und lokal geprägte Strukturen von generellen Branchenmerkmalen zu unterscheiden, wurde als zweite Untersuchungsregion München gewählt. Gegen Berlin sprachen vor allem zwei Überlegungen: Zum einen die einzigartigen Entwicklungsbedingungen in Berlin vor und nach der Wiedervereinigung. Nach Jahren der Isolation wird die Entwicklung der Medienlandschaft in Berlin nun vom 'Hauptstadteffekt' überlagert, wodurch ein Vergleich mit Köln erschwert ist. Zweitens ist der öffentlich-rechtliche Sender Freies Berlin



(SFB) im TV-Bereich im Vergleich zum Westdeutschen Rundfunk (WDR) in Köln oder dem Bayerischen Rundfunk (BR) in München von wesentlich geringerer Bedeutung.

Die Entstehung der Cluster zur Produktion von TV-Sendungen in München und Köln (vgl. im folgenden ARD 2002, Bläser/Schulz 2000, Hickethier 1998, Moßig 2004) ist zunächst eng mit den öffentlich-rechtlichen Sendern verbunden. Bis 1984 gab es in Deutschland keine privaten Fernsehsender, so dass die grundlegenden Strukturen von den Öffentlich-Rechtlichen gelegt wurden. Der erste Vorläufer des Bayerischen Rundfunks (BR) in München wurde 1922 als "Deutsche Stunde in Bayern - Gesellschaft für drahtlose Belehrung und Unterhaltung mbH" gegründet und strahlte ab dem 30. März 1924 ein Radioprogramm aus (Süddeutsche Zeitung vom 25.03.2004). In Köln siedelte sich 1926 die zwei Jahre zuvor in Münster gegründete "Westdeutsche Rundfunk AG" an. Nach dem 2. Weltkrieg wurde aufgrund der negativen Erfahrungen in der Zeit des Nationalsozialismus, als der Rundfunk zu Propagandazwecken missbraucht wurde, im Sinne der Alliierten die Unabhängigkeit des Rundfunks in den Rundfunkgesetzen verankert, die 1947/1948 von den Länderparlamenten verabschiedet wurden. Staatsferne einerseits und Unabhängigkeit von wirtschaftlichen Unternehmen (Nicht-Kommerzialität) andererseits waren die wesentlichen Leitlinien, die auch heute noch das Prinzip des gebührenbezahlten Rundfunks begründen. So entstanden noch vor der Gründung der Bundesrepublik Deutschland die Landessendeanstalten, u.a. der BR in München und der Nordwestdeutsche Rundfunk (NWDR) in Köln, der 1956 in die heutigen Strukturen des WDR überführt wurde.

**Tab. 2: Verteilung der Erträge aus Teilnehmergebühren unter den Landesrundfunkanstalten zum 31.12.2001**

Landesrundfunkanstalt	Hauptsitz	Erträge aus Teilnehmergebühren		davon <sup>*)</sup>	
		in Mio. €	Anteil in %	Hörfunkgebühren in Mio. €	Fernsehgebühren in Mio. €
Bayerischer Rundfunk (BR)	München	751,3	15,7%	360,0	391,3
Hessischer Rundfunk (HR)	Frankfurt	364,0	7,6%	171,1	189,0
Mitteldeutscher Rundfunk (MDR)	Leipzig	526,8	11,0%	236,8	289,3
Norddeutscher Rundfunk (NDR)	Hamburg	842,7	17,6%	388,1	446,7
Ostdeut. Rundfunk Brandenb. (ORB)**)	Potsdam	145,2	3,0%	64,3	78,7
Radio Bremen (RB)	Bremen	39,4	0,8%	18,3	21,1
Saarländischer Rundfunk (SR)	Saarbrücken	60,7	1,3%	27,9	32,8
Sender Freies Berlin (SFB) **)	Berlin	181,1	3,8%	80,9	97,4
Südwestrundfunk (SWR)	Stuttgart/ Baden-Baden	872,9	18,2%	412,2	451,6
Westdeutscher Rundfunk (WDR)	Köln	1014,9	21,1%	460,7	542,0
<b>Gesamt</b>		<b>4799,0</b>	<b>100 %</b>	<b>2220,3</b>	<b>2539,9</b>

Quelle: ARD-Jahrbuch 2002

<sup>\*)</sup> Neben den Hörfunk- und Fernsehgebühren beinhalten die Erträge aus den Teilnehmergebühren noch die Rückflüsse aus den Landesmedienanstalten.

<sup>\*\*)</sup> Seit dem 1. Mai 2003 hat der Rundfunk Berlin-Brandenburg (RBB) die Rechtsnachfolge von ORB und SFB angetreten.

Der Start des offiziellen Fernsehprogramms in Deutschland am 25.12.1952 wurde vom NWDR durchgeführt. Am 1.11.1954 startete das ARD-Gemeinschaftsprogramm der Landesrundfunkanstalten, an dem auch der Bayrische Rundfunk beteiligt war. Da die Gebühreneinnahmen unter den Landesrundfunkanstalten anteilig zur Bevölkerungszahl im zu versorgenden Sendebereich verteilt werden, profitieren bis heute die Standorte Köln und München von ihrer Lage in den bevölkerungsreichsten Bundesländern Nordrhein-Westfalen und Bayern (vgl. Tab. 2). Von den rund 6,9 Mrd. € Rundfunkgebühren (31.12.2001) beträgt der ARD-Anteil 4,8 Mrd. € (70,8%). Die restlichen Einnahmen kommen dem ZDF (24,8%), dem Deutschlandradio (2,5%) und den Landesmedienanstalten (2,0%) zugute. Von diesen 4,8 Mrd. € der ARD erhält der WDR allein 1,014 Mrd. € (21,1%) und der BR 751 Mio. € (15,7%). Im Vergleich dazu bekommt der Sender Freies Berlin (SFB) lediglich 181 Mio. € (3,8%) aus den Einnahmen der Rundfunkgebühren zugesprochen (vgl. Tab. 2, ARD 2002). Da die Rundfunkanstalten im Gegenzug dazu verpflichtet sind, eine entsprechend hohe Menge an Beiträgen zum Gemeinschaftsprogramm beizusteuern, konnten sich in München und Köln sehr früh starke Strukturen zur Herstellung von TV-Sendungen etablieren.

In München kam begünstigend hinzu, dass die 1919 gegründeten Bavaria-Studios im nahen Geiselgasteig von Kriegszerstörungen weitgehend verschont geblieben waren, während die Filmindustrie in Babelsberg in die sowjetische Besatzungszone geriet. Bereits Ende 1947 wurden in München wieder Filme gedreht; zunächst unter der Kontrolle der US-Army und ab 1949 wieder eigenständig. Dies trug zur Entwicklung des speziellen Know-hows in München bei.

Für die Entwicklung der TV-Branche und ihrem Standortgefüge stellt der 1.1.1984 als Startpunkt des kommerziellen Fernsehens in Deutschland ein besonderes Datum dar. Diese politische Deregulierungsmaßnahme hat sowohl das Produktionssystem als auch das Standortgefüge nachhaltig verändert. Die öffentlich-rechtlichen Sender haben bis dahin als weitgehend integrierte Unternehmen nahezu alle Stufen der Wertschöpfungskette zur Programmherstellung aus eigenen Kapazitäten und mit eigenen Mitarbeitern abgedeckt. Demgegenüber sahen sich die neuen, privaten Sender vor das Problem gestellt, ad hoc ihre Sendezeiten mit Inhalten zu füllen, ohne über entsprechende eigene Kapazitäten zu verfügen. So etablierte sich ab Mitte der 80er Jahre das Prinzip der Auftragsproduktion der Programminhalte durch unabhängige Produktionsfirmen. In den 90er Jahren boomte die TV-Produktionswirtschaft mit geradezu traumhaften Zuwachsraten (vgl. Abb. 1). Die Zahl der Sender stieg rapide an und auch die Sendezeiten wurden sukzessive erhöht. Im Jahr 1985 umfasste die tägliche Sendezeit im Durchschnitt lediglich 12-13 Stunden pro Sender. Seit Anfang der 90er Jahre bieten nun alle großen Sender ein 24-stündiges Vollprogramm an. Die Folge ist ein explosionsartiger Anstieg der Nachfrage nach Programminhalten gewesen, wodurch sich in allen Bereichen der Wertschöpfungskette günstige Möglichkeiten boten, unternehmerisch aktiv zu werden. Die konsequente Erschließung der Werbemittel durch die privaten Fernsehsender steigerte die Umsätze in den 90er Jahren zudem (vgl. Abb. 2). Während die öffentlich-rechtlichen Sender anteilig zur jeweiligen Bevölkerung im Bundesgebiet verteilt sind, haben die werbefinanzierten privaten Fernsehsender sich als bedeutende Auftraggeber auf die genannten Schwerpunkorte konzentriert und somit erheblich zur Konzentration beigetragen. Wie aus Tabelle 3 hervorgeht, haben insbesondere die Standorte Köln und München von dieser Entwicklung profitiert.

**Tab. 3: Bruttowerbeumsatz der größten Fernsehsender in Deutschland nach Standorten 2002**

<b>Standort</b>	<b>Sender</b>	<b>Bruttowerbeumsatz (in Mio. €)</b>
<u>Köln:</u>	RTL	2.133,3
	VOX	343,5
	Super RTL	168,2
	VIVA	145,6
		<b>2790,6</b>
<u>München:</u>	Pro 7	1.456,3
	RTL 2	392,1
	Kabel 1	378,5
	DSF	216,3
	MTV	128,3
	N24	16,4
		<b>2587,9</b>
<u>Berlin:</u>	Sat.1	1.437,6
	n-tv	75,8
		<b>1513,4</b>
<u>sonstige:</u>	ARD (div. Standorte)	190,1
	ZDF (Mainz)	152,2
		<b>342,3</b>

Quelle: eigene Berechnung nach Ernst&Young (2003, S. 9)

Zur Entstehung und zur weiteren Verfestigung der Cluster in München und Köln haben zudem die dort ansässigen Förderinstitutionen, Ausbildungseinrichtungen (v.a. spezialisierte Hochschulen und Akademien) sowie weitere unterstützende Institutionen (z.B. die auf TV- und Filmfinanzierung spezialisierten Kreditinstitute) beigetragen (vgl. Abb. 3 und Abb. 4). Insbesondere die Filmförderung wurde im Rahmen der Experteninterviews als wichtiger Standortfaktor betont. So hat der FilmFernsehFonds Bayern (FFF) in München im Jahr 2002 ein Gesamtfördervolumen in Höhe von 29,5 Mio. € zur Verfügung gestellt. Davon entfielen allein auf Fernsehproduktionen 9,9 Mio. € (33,6%). Dem Produktionsstandort München kommt dabei die Auflage zu Gute, dass ein sogenannter 'Bayerneffekt' von mindestens 150% erwartet wird. Das bedeutet, die Produktionsfirma muss für jeden Euro Fördergeld mindestens 1,50 € in Bayern ausgeben. Tatsächlich liegt der Bayerneffekt sogar weit höher. Er betrug im Jahr 2002 80,2 Mio. € (Bayerneffekt 2002: 272%). Im Bereich der geförderten TV-Produktionen wurde sogar ein Bayerneffekt in Höhe von 321% erzielt (vgl. FilmFernsehFonds Bayern 2002). Als in Bayern dominanter Produktionsstandort entfällt dabei der überragende Anteil auf den Cluster in München.

Mit der 'Filmstiftung NRW' in Düsseldorf existiert eine ähnliche Förderinstitution in Nordrhein-Westfalen, die in 2002 im Umfang von 29,6 Mio. € Projekte gefördert hat. Der NRW-Effekt lag jedoch mit 166% deutlich unter dem erreichten Bayern-Effekt. Auch fällt die Förderung von TV-Produktionen mit 6,7 Mio. € (22,6%) geringer aus. Im TV-Bereich liegt der NRW-Effekt sogar nur bei 163 % (Filmstiftung NRW 2003).

#### 4 Methodische Vorgehensweise

Im Rahmen der empirischen Erhebungen sind in einem ersten Schritt verschiedene Branchenverzeichnisse ausgewertet worden, um den Unternehmensbestand und die Unternehmensentwicklung im Bereich der Produktion von TV-Sendungen in Deutschland zu erfassen.<sup>4</sup> Für die ausgewählten Schwerpunktregionen wurden daraus eigene Datenbanken mit Kennwerten zu den ansässigen TV-Sendern und aktiven Produktionsfirmen aufgebaut. Das Medienhandbuch Köln (Steinmetz et al. 2002) listet nicht nur die Produktionsfirmen auf, sondern sämtliche Unternehmen, die mit ihren Tätigkeiten alle vor- und nachgelagerten Bereiche der Wertschöpfungskette abdecken. Eine vergleichbare Publikation liegt für München leider nicht vor. Insgesamt wurden 392 aktive Produktionsfirmen identifiziert, von denen, wie in Abbildung 3 und 4 eingezeichnet, auf den Standort München 104 und auf Köln 76 Unternehmen entfallen. Auch die Ausschüttungen der Filmverwertungsgesellschaft belegen, dass in Deutschland rund 400 Unternehmen pro Jahr Sendungen für das Fernsehen in Deutschland produzieren. Damit kann die Branche in Deutschland als sehr überschaubar bezeichnet werden.

Den Kern der empirischen Untersuchung bilden 57 leitfadengestützte Experteninterviews mit Vertretern von Unternehmen auf verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette sowie mit Experten aus dem institutionellen Umfeld (vgl. Tab. 4). In Köln wurden die insgesamt 29 Interviews in vier Erhebungsphasen zwischen Dezember 2001 und April 2003 geführt, wobei die ersten fünf Interviews zu Beginn einen stark explorativen Charakter besaßen. Die 28 Interviews in München fanden während eines 6wöchigen, von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) finanzierten Forschungsaufenthalts im September/Oktober 2003 statt.

**Tab. 4: Geführte Experteninterviews in München und Köln**

Position innerhalb der Wertschöpfungskette	Interviewpartner		
	in München	in Köln	insgesamt
TV-Sender	8	5	13
TV-Produktionsfirma	8	9	17
Studiobetreiber / Technischer Dienstleister	3	2	5
sonstige Dienstleister (Schauspielagentur, Casting, Kameraleute, spez. Beratung Cutter/Postproduktion, Realisatoren)	3	6	9
Vertrieb (Werbezeitenvermarktung, Öffentlichkeitsarbeit)	1	4	5
Institutionelles Umfeld (Verbände, Hochschulen, Finanzierung, Filmförderung, Wirtschaftsförderung)	5	3	8
<b>Zahl der Interviews insgesamt</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>57</b>

Quelle: Eigene Erhebung

<sup>4</sup> Es handelt sich dabei um verschiedene Jahrgänge des 'Jahrbuch Fernsehen' (Adolf-Grimme Institut 2000, 2002, 2003), dem 'Medienhandbuch Köln 1-6' (Steinmetz 1992-2002) sowie dem vom Bundesverband deutscher Fernsehproduzenten e.V. (2001) herausgegebenen 'Jahrbuch Directory 2001'. Aus Platzgründen sind im Literaturverzeichnis nur die jeweils neusten Ausgaben aufgeführt.

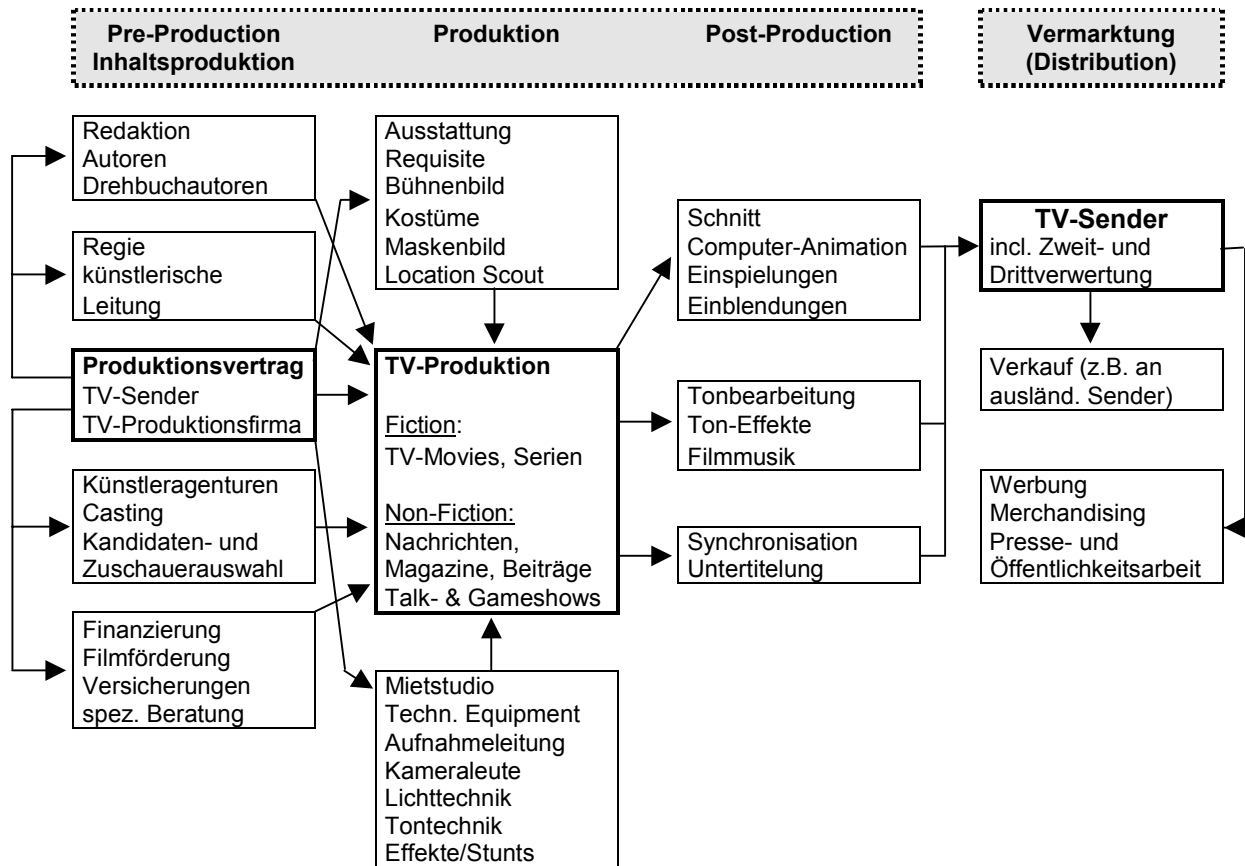
Die Interviews dauerten in der Regel zumindest 60min., je nach Zeitbudget des Gesprächspartners teilweise erheblich länger. Das Ziel der Interviews bestand darin, zunächst das Produktionssystem zur Herstellung einer Fernsehsendung zu erfassen, indem erhoben wurde, wie die jeweiligen Unternehmen und ihr Tätigkeitsbereich in das Netzwerk zur Herstellung einer Fernsehsendung eingebunden sind. Es wurde danach gefragt, welche Faktoren bei der Auftragsakquisition aus ihrer Sicht relevant sind, um in ein Netzwerk zur Herstellung einer Fernsehsendung einbezogen zu werden. Desweiteren wurde gefragt, ob die Unternehmen selbst Aufträge an Subunternehmer vergeben. Wenn dies der Fall war, so sind die Kriterien der Auftragsvergabe erfragt worden, wobei während der Interviews Wert auf Erklärungen und Begründungen gelegt wurde. Zudem wurde nach den jeweiligen Entscheidungsbefugnissen im Zuge der Durchführung einer TV-Produktion gefragt, um die Entscheidungskompetenzen zu ermitteln, die mit den jeweiligen Positionen innerhalb der Wertschöpfungskette verbunden sind sowie um Hinweise zu erhalten, auf welcher Grundlage die Entscheidungsbefugnisse basieren.

Neben den Netzwerken, die sich konkret zur Produktion einer Sendung formieren, spielen in Clustern informelle Netzwerke und soziale Beziehungen der Akteure eine wesentliche Rolle, z.B. durch den beschleunigten Informationsaustausch und daraus resultierenden Lernprozessen (Malecki 2000, Maskell/Malmberg 1999, Moßig 2002). Dies beinhaltet nicht nur, dass die Akteure durch die Lernprozesse hinterher selbst über das benötigte spezielle Wissen verfügen. Mindestens ebenso relevant ist der Zugang zum Spezialwissen externer Experten. Durch die Einbindung in informelle Informationsnetzwerke erlangen die Akteure Kenntnisse darüber, wer über zusätzlich benötigtes Know-how verfügt (bzgl. des sog. 'Know-who' vgl. Blanc/Sierra 1999). Auch Empfehlungen als wichtiger Zugang zu externen Know-how-Trägern resultieren daraus. Entsprechend sind von den Interviewpartnern Informationen über die Bedeutung informeller Kontakte und Treffen sowie die Rolle der persönlichen Netzwerke in der Medienbranche eingeholt worden. Abschließend wurden die Interviewpartner um eine Einschätzung bestehender Vor- und Nachteile am eigenen Standort gebeten.

## **5 Das Produktionssystem: Steuerungsmechanismen der Projektnetzwerke**

Den Ausgangspunkt der Darstellung des Produktionssystems zur Herstellung einer TV-Sendung bildet die Wertschöpfungskette (vgl. Abb. 5). Vereinfachend lässt sich zunächst die Produktion einer Sendung von deren Vermarktung unterscheiden. Der Fokus soll im Folgenden auf der Analyse der Produktionsseite liegen, die entsprechend des zeitlichen Ablaufs in drei Phasen der Leistungserstellung unterteilt werden kann: (a) Während der Pre-Production werden die Inhalte der jeweiligen Sendung entwickelt (Drehbücher, redaktionelle Arbeiten/Recherchen) und sämtliche Vorarbeiten von der Sicherstellung der Finanzierung bis zur Zusammenstellung der ausführenden Teams erledigt. (b) In der anschließenden Produktionsphase finden die eigentlichen Aufnahmen mit den Arbeiten vor und hinter der Kamera statt. (c) Diese Aufnahmen werden während der Phase der Post-Production geschnitten und z.T. sehr umfangreich nachbearbeitet, bevor die Fernsehsendung als fertiges Produkt vom Sender ausgestrahlt wird.

**Abb. 5: Vereinfachte Darstellung der Wertschöpfungskette zur Herstellung einer Fernsehsendung**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Krätke 2002, S. 112.

Die Produktion einer Fernsehsendung erfordert das Zusammenwirken vieler und z.T. sehr unterschiedlicher Aufgabenbereiche (vgl. Abb. 5; zu den einzelnen Tätigkeiten vgl. Gallasch 2002), weshalb eine Vielzahl an Schnittstellen zu koordinieren ist. Das zentrale Merkmal des Produktionssystems zur Herstellung einer TV-Sendung liegt in der konsequenten Zerlegung der Wertschöpfungskette und der nahezu vollständigen Auslagerung der Aufgabenbereiche auf eigenständige Unternehmen bzw. unabhängige Einzelpersonen, die nur für die Dauer ihres Einsatzes für die Sendung angestellt werden. Dieses System bietet im wesentlichen drei zentrale Vorteile, die erklären, weshalb Fernsehsendungen nicht von einem einzelnen Unternehmen aus einer Hand, sondern in Netzwerken hergestellt werden:

a) Spezialisierungsvorteile:

Durch ihre Spezialisierung auf einzelne Teilbereiche der Wertschöpfungskette sind die einzelnen Akteure in der Lage, in ihrem Segment zügig und in einer hohen Qualität ihre Leistung anzubieten. Selbst innerhalb eines Tätigkeitsbereiches gibt es Anbieter sehr spezieller Leistungen, so dass je nach Anforderungen der geplanten Sendung die jeweils passenden Spezialisten ausgewählt werden können.

b) Extrem hohe Flexibilität:

Das Produktionssystem in Form solcher Netzwerke ist ausgesprochen flexibel, weil zum einen die Unternehmen auf Grund ihrer Focussierung auf einen Teilbereich der Wertschöpfungskette ein Know-how entwickelt haben, wodurch sie in der Lage sind, in ihrem Aufgabenbereich flexibel auf neue Probleme und Aufgabenstellungen zu reagieren. Zum anderen ermöglicht die jeweils individuelle Zusammenstellung der Wertschöpfungskette nach den Erfordernissen der Sendung sowie die befristete Anstellungsdauer ein Höchstmaß an Flexibilität für die Initiatoren einer Sendung.

c) Vermeidung von Auslastungsproblemen, Kostenersparnisse und hohe Motivation:

Die meisten Positionen steuern ihren Beitrag zum Projekt zeitlich nur partiell bei. Bei einer unbefristeten Festanstellung würden sich vielfältige Auslastungs- und damit Koordinationsprobleme ergeben. Was sollen Kameramann und Lichttechniker während der Entwicklung des Drehbuchs tun, und was passiert mit dem Drehbuchautor während der Produktionsphase? Durch die jeweils projektbezogene Einstellungsdauer wird dieses Problem dezentral gelöst. Es ist die Aufgabe jedes Einzelnen, sich um den Nachfolgejob zu kümmern und so für die eigene berufliche Auslastung zu sorgen. Damit verbunden sind für die ausführenden Unternehmen Ersparnisse bei den Personalkosten und v.a. eine erhebliche Reduzierung der Fixkosten, da sie nur einen minimalen Stamm an eigenem Personal fest beschäftigen müssen.

Entsprechend sind die einzelnen Akteure stetig angehalten, sich um die nächste Anschlussbeschäftigung zu bemühen. Die Mitarbeiter in solchen Netzwerken gelten daher als hochmotiviert, denn Nachfolgeaufträge gibt es vor allem dann, wenn man durch gute Leistungen im vorangegangenen Projekt auf sich aufmerksam machen konnte. In der Fernsehbranche gilt entsprechend das Motto 'you're only as good as your last job' (Blair 2001, Jones/DeFillippi 1996).

Die genannten Vorteile sind nicht losgelöst voneinander zu sehen, sondern bedingen sich gegenseitig. Zusammen ermöglichen sie vor allem schnelle Reaktionsmöglichkeiten auf dem unsicheren und ausgesprochen schnelllebigen TV-Markt. Als generelles Merkmal der Medienbranche wurde bereits die Leistungserstellung in Projekten genannt. Entsprechend können die einzelnen Sendungen als Projekte begriffen werden. Einige Autoren bezeichnen daher die Produktionssysteme zur Herstellung von TV-Sendungen auf Grund der jeweils projektbezogenen Zusammenstellung der Wertschöpfungskette als temporäre Projektnetzwerke (Sydow/Staber 2002, Windeler et al. 2000).

Es stellt sich die Frage, wie die Koordination und Steuerung eines solchen Systems mit vielen beteiligten Unternehmen und den daraus resultierenden Schnittstellen funktioniert. Welche Mechanismen stellen einen möglichst reibungslosen und effizienten Produktionsablauf bei einer TV-Sendung sicher, und durch welche Entscheidungsstrukturen werden die Projektnetzwerke zusammengestellt und gesteuert?

Einer der wichtigsten Steuerungsmechanismen besteht bereits in der Auswahl der Projektteilnehmer (Windeler et al. 2000). Daraus leitet sich die erste zentrale Fragestellung ab, der im

Zuge der empirischen Erhebung nachgegangen worden ist: Wer entscheidet über die Zusammenstellung der Produktionskette und anhand welchen Kriterien erfolgt die Auswahl?

Aufbauend auf den geführten 57 Experteninterviews ist in Abbildung 6 der Prozess der Zusammenstellung der Wertschöpfungskette am Beispiel einer fiktionalen TV-Produktion schematisch dargestellt. Bei einer nicht-fiktionalen Produktion (z.B. einem Informationsmagazin oder einer Talkshow) weichen die aufgeführten Positionen und deren jeweilige Bedeutung ein wenig davon ab. Anstatt der Hauptdarsteller gibt es einen Moderator oder an die Stelle der Drehbuchautoren treten Redaktionsteams, die die Inhalte recherchieren und für die Sendung aufbereiten. Generell erfolgt die Zusammenstellung jedoch nach den gleichen Kriterien und Mechanismen, so dass die dargelegten Strukturen stellvertretend für die TV-Produktionsbranche gelten (vgl. Abb. 6).

In der Vorbereitungsphase vor der eigentlichen Produktion einer TV-Sendung finden intensive Gespräche zwischen Vertretern des TV-Senders und der Produktionsfirma, vertreten durch den Produzenten, statt (vgl. 1. Stufe in Abb. 6). Die Produktionsfirma hat mit einem i.d.R. freien Autoren einen Stoff entwickelt und trägt diese Idee den Sendervertretern vor. Sie hoffen, den Sender von der Idee zu überzeugen, um dann als Auftragsproduzent diese Idee zu realisieren. In intensiven Verhandlungen wird die Umsetzung diskutiert und die Idee inhaltlich zur Reife entwickelt. Verlaufen die Verhandlungen erfolgreich, wird ein Produktionsvertrag abgeschlossen, in dem die Budgets, die der Sender für die einzelnen Kostenpunkte bereit stellt, detailliert festgehalten werden (vgl. auch Leeb 1998). Der Sender bekommt dafür, dass er die Kosten übernimmt, in der Regel auch die Rechte an der Idee übertragen. Die Produktionsfirma besteht in dieser Vorbereitungsphase nur aus einem Minimalteam weniger Personen, die Ideen entwickeln und versuchen, diese zu verkaufen, sowie ggf. 1-2 Personen mit Verwaltungstätigkeiten. In größeren Produktionsfirmen, die an mehreren Projekten und unterschiedlichen Sendungsformaten parallel arbeiten, ist ein entsprechend kleines Team für das Einzelprojekt zuständig.

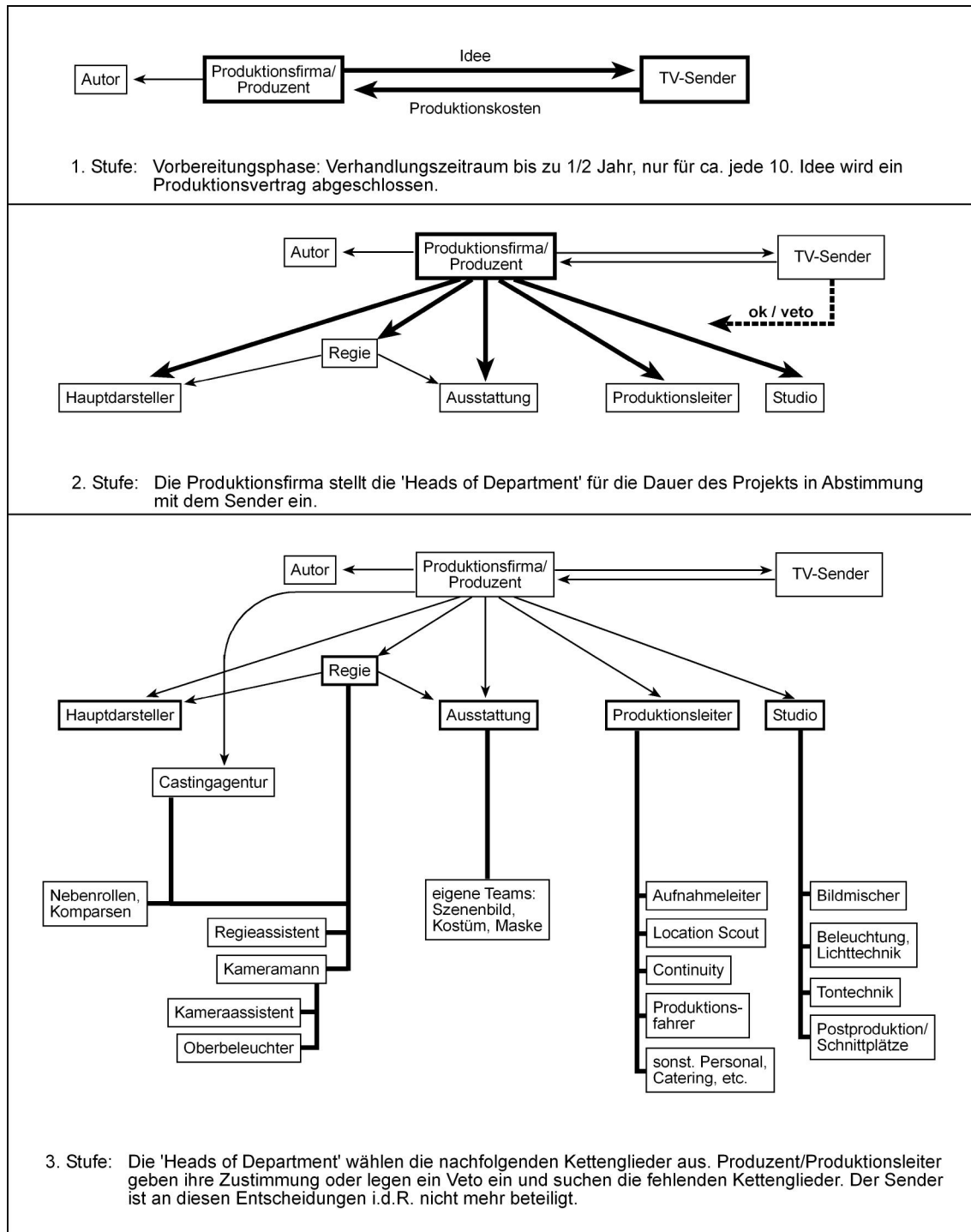
Jedoch nur ungefähr jede zehnte Idee wird letztlich realisiert. Die anderen Vorschläge passen entweder nicht ins Senderprofil oder werden aus anderen Gründen abgelehnt. Da sämtliche Produktionskosten, die vom auftraggebenden Sender übernommen werden, detailliert auf Budgets für die einzelnen Positionen verteilt werden, stellt sich die Frage, wovon die Produktionsfirmen leben. Zu den gesamten Produktionskosten (Nettofertigungskosten) werden zusätzlich 6% als Handlungsumlage (HU) zur Deckung der Unkosten an die Produktionsfirma gezahlt sowie weitere 7,5% von den Nettofertigungskosten einschließlich der HU als Gewinn. Bei einem 90 min. TV-Movie, dessen Herstellung derzeit rund 1,4 Mio. € kostet, erhält eine Produktionsfirma in Deutschland eine HU in Höhe von 84.000,- € sowie einen Gewinn von 111.300,- € (vgl. auch Davis 2000).<sup>5</sup> Entscheidend in dieser Phase ist, dass die Sender aus einer Fülle präsentierter Ideen von verschiedenen Produktionsfirmen auswählen können, d.h. der Sender entscheidet, welche Produktionsfirma einen Auftrag bekommt.

---

<sup>5</sup> Eine TV-Produktionsfirma, die von ihrer HU dauerhaft existieren will, benötigt daher einen gewissen Mindestumsatz, den Experten auf mindestens 6 - 7,5 Mio. € schätzen.



**Abb. 6: Zusammenstellung der Wertschöpfungskette zur Herstellung einer fiktionalen TV-Sendung (z.B. TV-Movie, Serie)**



Quelle: Eigene Darstellung

Mit Abschluss des Produktionsvertrages beginnt die konkrete Realisierung des Projekts, indem die Produktionsfirma für die Dauer des Projektes die benötigten Mitarbeiter einstellt. Zuerst werden die Schlüsselpositionen, die sogenannten 'Heads of Department', in enger Abstimmung

mit dem zuständigen Redakteur beim Sender besetzt. Dies sind die Regie, die Hauptdarsteller, der zuständige Produktionsleiter, der Verantwortliche für den Bereich Ausstattung sowie das Studio und der technische Dienstleister (vgl. 2. Stufe in Abb. 6). Der Posten des Regisseurs wird dabei zuerst besetzt. Als Verantwortlicher für den künstlerischen Bereich wird er bei den Entscheidungen über Schauspieler und Ausstattung mit einbezogen.

Die 'Heads of Department' wählen nun in Abstimmung mit dem Produzenten bzw. dem zuständigen Produktionsleiter die nachfolgenden Glieder der Wertschöpfungskette aus (vgl. 3. Stufe in Abb. 6). So bestimmt der Regisseur seinen Regieassistenten und schlägt seinen bevorzugten Kameramann vor. Der Kameramann wählt wiederum seinen Assistenten und schlägt den Oberbeleuchter und dessen Team vor, die dann alle von der Produktionsfirma für die Dauer ihres Einsatzes im Projekt eingestellt werden.

Einige 'Heads of Departments' fungieren gegenüber der Produktionsfirma auch als Komplettanbieter, indem sie eigenständig nachrangige Positionen mit Subunternehmen oder freien Mitarbeitern besetzen. So bietet der Studiobetreiber zumeist nicht nur seine Studioräume an, sondern häufig ein Komplettpaket für die technische Ausstattung einschließlich des bedienenden Personals. Dabei werden die eigenen Kapazitäten mit extern erbrachten Leistungen und Personen ergänzt.

Es zeigt sich, dass die Auswahl tatsächlich nur von einigen wenigen Entscheidungsträgern vorgenommen wird, die dadurch das Netzwerk maßgeblich steuern. Zunächst obliegt es allein der Entscheidung des TV-Senders, welche Produktionsfirma einen Produktionsauftrag und damit das Geld zur Realisierung einer Idee erhält. Besitzt eine Produktionsfirma einen Produktionsvertrag, so kann der zuständige Produzent über die Besetzung der 'Heads of Department' entscheiden, wobei er das Votum des mächtigeren Senders zu berücksichtigen hat. Von den 'Heads of Department' hat bei fiktionalen Sendungen wie einem TV-Spielfilm noch der Regisseur eine hervorgehobene Entscheidungsbefugnis. Auch die 'Heads of Department' besitzen bei der Besetzung der Teams, für die sie verantwortlich sind, das nötige Mitspracherecht und sind damit mit ihren Entscheidungsbefugnissen den nachrangigen Positionen übergeordnet.

Es existiert demnach eine ungleiche Verteilung der Entscheidungskompetenzen und Machtverhältnisse zwischen den Akteuren. Netzwerkbeziehungen sind also, entgegen dem Eindruck, der manchmal in der Fachliteratur erweckt wird, nicht per se harmonisch und gleichwertig. Im Gegenteil, die ungleiche Verteilung der Entscheidungsmacht stellt letztlich sogar ein funktionales Element in einem Projektnetzwerk dar, weil dadurch Entscheidungsprozesse erheblich beschleunigt werden. Nur durch eine klare Aufgaben- und Kompetenzverteilung, durch klare Entscheidungs- und notfalls Durchsetzungsstrukturen ist die Koordination eines solch weitverzweigten Projektnetzwerks möglich.

Doch auch wenn die Entscheidungskompetenzen ungleich verteilt sind, kann die Grundlage der jeweiligen Entscheidung zwischen verschiedenen Hierarchiestufen durchaus von starken sozio-institutionellen Verbindungen wie Vertrauensbeziehungen, positiven Erfahrungen bei vorangegangenen Projekten sowie gemeinsam erarbeiteten Konventionen, Normen und Routinen gekennzeichnet sein.

Ein wesentliches Ziel der empirischen Untersuchungen bestand darin herauszufinden, auf welcher Grundlage die festgestellte ungleiche Verteilung der Entscheidungsbefugnisse basiert. Durch welche Machtstrukturen werden einzelne Akteure in die Lage versetzt, das Netzwerk maßgeblich zu steuern? Gibt es zudem übergeordnete Steuerungsmechanismen, die das Handeln und die Entscheidungen der Akteure beeinflussen?

Aufbauend auf konzeptionellen Überlegungen zu Machtbeziehungen in Netzwerken (vgl. Bathelt/Taylor 2002, Taylor 2000, Allen 1997, Keohane/Nye 1999) können drei Formen hinsichtlich der Herkunft von Macht und Entscheidungsbefugnissen zur Steuerung der Netzwerke in den Medienclustern München und Köln unterschieden werden.

### **5.1 Macht durch Überlegenheit und Stärke**

Diese Form der Macht resultiert aus dem Besitz oder der Kontrolle über Ressourcen aller Art, z.B. dem Besitz von Geld oder einer überlegenen Technik (z.B. eine überlegene Militärtechnik). Die ungleiche Ausstattung mit solchen Ressourcen bestimmt das positionale Verhältnis der Akteure zueinander. Es entstehen Ungleichheiten und Dominanzstrukturen. In Netzwerkbeziehungen erlangt dabei in der Regel derjenige eine übergeordnete Entscheidungsposition, der den Marktzugang für die nachfolgenden Glieder der Wertschöpfungskette organisiert. Wer erfolgreich Aufträge initiiert bzw. akquiriert hat, verfügt dadurch über die entsprechenden Geldmittel und kann somit die Auswahl der weiteren Beteiligten an seinem Projekt bestimmen.

Im Fall der Netzwerke zur Herstellung von TV-Sendungen verfügen entsprechend die TV-Sender über die Machtressourcen Geld und Sendeplatz, die ihnen eine übergeordnete Verhandlungsposition gegenüber den Produktionsfirmen und den nachrangigen Gliedern des Produktionssystems sichert. Ohne diese Ressourcen ist keine Produktionsfirma in der Lage, mit einer eigenen Sendung auf den Bildschirm zu gelangen. Ebenso stellt ein Produktionsvertrag für eine Produktionsfirma eine Ressource dar, die ihr eine überlegene Machtposition gegenüber den anderen Positionen verschafft.

Die Auswahl und damit die Steuerung der Projektnetzwerke wird aber nicht nur durch die jeweilige Ressourcenausstattung bestimmt. Analysiert man die Entscheidungsabläufe und die Kriterien, nach denen die Projektmitarbeiter ausgewählt werden, so offenbart sich die große Bedeutung einer weiteren Form von Macht, die es einzelnen Akteuren erlaubt, Entscheidungen zu ihren Gunsten erheblich zu beeinflussen.

## 5.2 Macht und Einflussnahme durch Beziehungen

Diese Form des Ursprungs übergeordneter Entscheidungskompetenzen in einem Netzwerk offenbart sich in den Möglichkeiten einzelner Akteure, mit ihrer Überzeugungskraft die Gestaltung von Strukturen, Prozessen und Entscheidungen nach ihrem Willen zu beeinflussen. Im Sinne von Allen (1997) ist dies nicht eine Macht über andere auf Grund unmittelbarer Abhängigkeitsstrukturen ('Power over'), sondern vielmehr die Macht zu überzeugen, etwas argumentativ zu erreichen sowie andere und deren Ressourcen für die eigene Sache zu mobilisieren ('Power to', Allen 1997). Diese Position erreichen die Akteure, indem sie über gute Kontakte und Informationen verfügen, die sie geschickt zu nutzen vermögen. Dabei ist es wichtig, sowohl die formalen Gesetze als auch die informellen Regeln, Normen und Umgangsformen innerhalb des Netzwerkes zu beherrschen. Diese Macht muss von den Akteuren intern generiert werden, wobei vorangegangene Ereignisse und frühere Verhaltensweisen eine wichtige Quelle sind. Gewachsene Beziehungen und Reputation spielen eine entscheidende Rolle, um diese Form der Macht und Einflussnahme zu erlangen.

Analysiert man die Entscheidungsabläufe und die Kriterien nach denen die Projektmitarbeiter bei einer TV-Sendung ausgewählt werden, so offenbart sich die große Bedeutung der Macht und Einflussnahme durch Beziehungen. Alle Interviewpartner, die über Besetzungen entscheiden, stimmten darin überein, dass die wichtigsten Kriterien bei der Auswahl

- das persönliche Kennen der Personen und ihrer Stärken und Schwächen,
- eine erfolgreiche Zusammenarbeit in vorangegangenen Projekten sowie
- Empfehlungen von Vertrauenspersonen sind.

Dies soll stellvertretend durch die folgenden Zitate einiger Gesprächspartner verdeutlicht werden:

"Wir haben uns einen festen Stamm an Produzenten aufgebaut, die Beiträge zuliefern. Die kennen unser Format mittlerweile sehr gut und wir wissen, welche Arbeit der jeweilige Produzent abliefert, welche Handschrift seine Filme tragen"  
(*Programmredakteur bei einem TV-Sender*).

"Bei der Auswahl der Zulieferer und technischen Dienstleister wenden wir uns immer zuerst an die Besten der vorangegangenen Produktion"  
(*Geschäftsführer einer mittelständischen Produktionsfirma*).

"Neben monetären Gründen, dass man bei häufigen Aufträgen bessere Konditionen aushandeln kann, gibt vor allem den Ausschlag, dass man sich kennt. Es macht keinen Sinn immer bei Null mit neuen Leuten anzufangen und dann erst herauszufinden, wie gut jemand ist"  
(*Geschäftsführer einer kleinen Produktionsfirma*).

Insbesondere werden wichtige Positionen bevorzugt an Personen vergeben, die sich eine gewisse Reputation erarbeitet haben. Für eine renommierte und einflussreiche Produktionsfirma, die schon mehrere Projekte erfolgreich bewältigt hat, ist es leichter, den nächsten Produktionsauftrag und die damit verbundenen Entscheidungsbefugnisse zu erhalten. Die Reputation spielt gerade vor dem Hintergrund der unsicheren und sehr schnelllebigem TV-

Branche, in der mit hohen Geldbeträgen kalkuliert wird, eine wichtige Rolle, weil sie eine relativ effiziente Einschätzung der Zuverlässigkeit, Leistungsfähigkeit, Vertrauenswürdigkeit und anderer Eigenschaften des Akteurs erlaubt. Entscheidungsprozesse werden dadurch erheblich beschleunigt (Staber 2000). Das Wissen darüber, wer etwas wie gut kann und wo die jeweiligen Schwächen liegen, sowie das Wissen darüber, wer brauchbare Empfehlungen geben könnte, zählt zu den fundamentalen Kenntnissen eines erfolgreichen Akteurs in der TV-Branche. Diese Erfahrungen werden von den Akteuren intern durch ihr eigenes Mitwirken in den Netzwerken generiert. Die eigene Reputation und die eigene Einbindung in das gesamte Netzwerk der TV-Produktionsbranche ist ein wichtiger Schlüssel, um sich Überzeugungskraft anzueignen und so einen gewichtigen Einfluss auf Entscheidungen auszuüben.

Wie bedeutend diese Form der 'Macht und Einflussnahme durch Beziehungen' wirklich ist, wird u.a. daran deutlich, dass die genannten Entscheidungskriterien bei der Auswahl der Projektteilnehmer von den meisten Interviewpartnern als wichtiger angesehen werden als der reine Preis für die jeweilige Leistung. Insbesondere die Positionen, die für den künstlerisch-kreativen Bereich bzw. die redaktionellen Inhalte verantwortlich sind, arbeiten bevorzugt mit bekannten bzw. vertrauten Personen zusammen. Demgegenüber sind es lediglich die Positionen mit Budgetverantwortung, die das Kriterium des Preises bei der Entscheidung über ein Engagement im Projektnetzwerk thematisieren. Selbstverständlich spielt der Preis für eine Leistung immer eine wichtige Rolle. Jedoch haben sich gewisse Standards und Tagessätze etabliert, die in Kombination mit den im Produktionsvertrag ausgehandelten Budgets per se einen gewissen Korridor an potenziellen Auftragnehmern aufspannen, in dem ausgewählt werden kann. So ist jedem Entscheidungsträger klar, dass er sich für eine billige Studioproduktion am Nachmittag keinen Top-Spielfilmkameramann leisten kann. Aus den Interviews geht jedoch klar hervor, dass innerhalb des jeweiligen Finanzrahmens die Entscheidung nach den genannten Kriterien des persönlichen Kennens der Personen und ihrer Stärken und Schwächen, der erfolgreichen Zusammenarbeit in vorangegangenen Projekten sowie den Empfehlungen von Vertrauenspersonen getroffen wird.

Die Analyse der Aussagen bezüglich wichtiger Faktoren und Vorgehensweisen bei der Auftragsakquise zeigt, dass die potenziellen Auftraggeber die wichtigsten Ansprechpartner bei der Akquise sind. So betonen die Produzenten die Wichtigkeit der persönlichen Kontakte und eines guten 'Standings' gegenüber den entsprechenden Stellen bei den TV-Sendern. Dadurch gelangen sie an die Informationen, was der Sender gerade für Formate sucht und in welche Richtung er sich inhaltlich entwickeln möchte, um eine möglichst maßgeschneiderte Idee anzubieten. Für die Akteure auf den nachrangigen Ebenen sind Informationen und Kontakte zu den Produktionsfirmen entscheidend, um in Erfahrung zu bringen, welche Projekte gerade entwickelt werden, damit sie möglichst selbst in die Planungen einbezogen werden. Dabei sind persönliche Kontakte und Beziehungen stets ein wichtiger Faktor, um Entscheidungen zu den eigenen Gunsten zu beeinflussen.

Die große Bedeutung dieses Faktors wird durch die vergleichsweise weiten Entscheidungsspielräume möglich, die in der TV-Branche üblich sind. Auf Grund der großen Unsicherheit darüber, welche Formate letztlich vom Zuschauer angenommen werden und

welche nicht, beruhen auch wichtige Entscheidungen wesentlich stärker auf subjektiven Einschätzungen, individuellen Erfahrungen sowie dem Vertrauen bzw. dem Zutrauen in die Ideen, die Kreativität und die Leistungsfähigkeit der beteiligten Akteure.

Die Betrachtung dieses Auswahlverfahrens verdeutlicht zudem, dass es sich bei den Projektnetzwerken keinesfalls um jeweils komplett neu zusammengewürfelte Mannschaften handelt. Mit der Zeit bilden sich relativ feste Teams heraus. Diese kennen sich und ihre Arbeitsweisen und haben sich aufeinander eingestellt. Die einzelnen Teams sind daher entgegen der theoretischen Möglichkeit, in jedem Projekt komplett neu besetzt zu sein, aufeinander eingespielt und erzeugen dadurch eine Stabilität, ohne die ein reibungsloser und zügiger Ablauf nicht zu erreichen ist.

### 5.3 Netzwerksteuerung durch kollektive Ordnungsmechanismen

Während die ersten beiden Punkte das positionale Verhältnis eines einzelnen Akteurs gegenüber einem anderen bestimmt, wirken die kollektiven Ordnungskräfte stets auf das gesamte Netzwerk. Man kann sie als übergeordnete Ordnungskraft des gesamten sozialen Systems begreifen, die sich in gewachsenen und gemeinsam anerkannten Normen, Regeln und Umgangsformen ausdrückt und somit zeitgleich Einfluss auf die Handlungen aller Akteure ausübt. Diese gemeinsamen Regeln und Normen wirken auf die Akteure "disziplinierend" (Taylor 2000, Bathelt/Taylor 2002), da bei Verstößen gegen das Regelsystem eine kollektive Sanktionierung droht.

Das Regulativ und der disziplinierende Effekt kollektiver Ordnungskräfte gegenüber unangemessenen Verhaltensweisen offenbarte sich bei den Netzwerken zur Herstellung der TV-Sendungen vor allem in der hohen Bedeutung, die Empfehlungen und die Reputation des Einzelnen bei der Auftragsvergabe haben. Fehlverhalten sprechen sich schnell herum, und der betreffende Akteur wird daraufhin auch von anderen Auftraggebern gemieden, so dass sich kein Akteur unangemessene Verhaltensweisen leisten kann. Somit erzeugt das gesamte informelle Netzwerk ein relativ einfaches und effektives Kontroll- und Gewährleistungssystem. Ein Interviewpartner brachte dies wie folgt auf den Punkt: "In der Medienbranche redet man nicht nur viel miteinander, sondern auch viel übereinander" (*Geschäftsführer TV-Studiobetreiber*). Dabei gehört zu den erstaunlichen Merkmalen der Branche die Offenheit, mit der Informationen ausgetauscht werden und das Vertrauen in die erhaltenen Informationen. Es spielt sogar keine entscheidende Rolle, ob die Informationen von Personen stammen, die bei konkurrierenden Firmen beschäftigt sind. Die nachfolgenden Zitate verdeutlichen dies:

"Also, ich telefoniere mit dem Unterhaltungschef von Pro7, dem vom ZDF, von RTL und Sat.1. Erfahrungen mit Produktionsfirmen werden dabei schon ausgetauscht, und auf die Informationen, auch wenn sie von der Konkurrenz kommen, wird sich verlassen. Insbesondere Warnungen bei schlechten Erfahrungen zählen"  
(*Abteilungsleiter Unterhaltung bei einem TV-Sender*).

"Es gibt ein Unternehmen, von dem z.B. gesagt wird: wer mit dem zusammenarbeitet, da landet jeder Zweite vor Gericht" *(Geschäftsführer TV-Studiobetreiber).*

"Die Neuen sind in der Regel Empfehlungen von denjenigen, die gerade nicht können. Auf die Empfehlungen verlässt man sich" *(Abteilungsleiter einer großen Produktionsfirma).*

Zu diesen kollektiven Ordnungskräften zählen jedoch nicht nur die disziplinierenden Effekte, die das Verhalten der Akteure beeinflusst. Ebenso wichtig ist die Tatsache, dass mit den jeweiligen Verantwortungsbereichen feste Aufgaben und Kompetenzen verknüpft sind. Mit den einzelnen Positionen sind also nicht nur Entscheidungskompetenzen bezüglich der Zusammenstellung der Wertschöpfungskette verbunden, sondern auch während der eigentlichen Durchführung des Projekts. Einem möglichst reibungslosen Ablauf in dem Projektnetzwerk kommt dabei zugute, dass diese Machtverteilung zu den festen Regeln und Standards innerhalb der gesamten TV-Produktionsbranche gehört und nicht für jedes Projekt neu verhandelt werden muss. Sowohl in Köln als auch in München wird von allen Beteiligten dieselbe Auffassung vertreten, welche Aufgabe ein Aufnahmeleiter, ein lichtsetzender Kameramann oder eine Maskenbildnerin hat, was er oder sie entscheiden darf und wo deren Entscheidungsbereich endet und zwar ohne dass diesbezüglich ein formales Regelwerk existiert oder benötigt wird. Dies ist eine wichtige Voraussetzung zum Erhalt der Flexibilität in den arbeitsteiligen Strukturen mit wechselnden Partnern. Nur durch solche kollektiv vertretenen Auffassungen über die Aufgaben und Kompetenzen kann man Positionen mit wechselnden Personen besetzen, ohne dabei grundsätzliche Debatten über die Organisation und Arbeitsweise führen zu müssen. Aufgaben und Entscheidungsbereiche müssen nicht jedesmal neu verhandelt und geklärt werden. Auch formale Absicherungsmechanismen werden seltener benötigt.

Insgesamt konnte durch die empirischen Untersuchungen gezeigt werden, dass zwar die Machtverhältnisse und die Entscheidungsbefugnisse zwischen den Akteuren ungleich verteilt sind, jedoch die einzelnen Entscheidungen sehr stark von sozio-institutionellen Verbindungen wie Vertrauen und Empfehlungen sowie Erfahrungen in der Vergangenheit geprägt sind. Da nicht allein die 'Macht durch Überlegenheit und Stärke', sondern zugleich und mit zumindest ebenbürtiger Bedeutung die 'Macht und Einflussnahme durch Beziehungen' sowie 'Kollektive Ordnungskräfte' die Projektnetzwerke steuern, erlangen persönliche Kontaktnetzwerke, informelle Informationsflüsse durch die Kommunikation und Interaktion der Akteure sowie Face-to-face-Kontakte als effizienteste und intensivste Form des Informationsaustauschs (Storper/Venables 2004) eine zentrale Bedeutung für das ökonomische Handeln in der Medienbranche. Im folgenden Abschnitt soll dargelegt werden, dass damit die festgestellte räumliche Struktur der Konzentration auf wenige urbane Cluster einher geht, bevor die Arbeit mit einer kurzen qualitativen Bewertung der TV-Produktionsstandorte München und Köln endet.

## 6 Die Rolle der Standorte und der urbanen Cluster in München und Köln

Die räumliche Konzentration in den Medienclustern München und Köln unterstützt die Arbeit in den Projektnetzwerken zur Produktion von TV-Sendungen erheblich. Umgekehrt bedingen die speziellen Organisationsstrukturen die Clusterbildung in den urbanen Zentren. Dieser These bezüglich der ursächlichen Wechselwirkung von räumlichen Strukturen und der dargelegten Produktionsform von TV-Sendungen in Projektnetzwerken soll im Schlussteil nachgegangen werden.

Als erstes kann festgehalten werden, dass sich durch die räumliche Konzentration die Organisation der Produktionsabläufe in der TV-Branche erheblich vereinfacht. Sowohl in Köln als auch in München wurde als wichtiger Standortvorteil betont, dass sämtliche Stufen der Wertschöpfungskette durch eine Vielzahl an Unternehmen vor Ort vertreten sind. Die projektbezogene Zusammenstellung der Teams mit Akteuren am Standort ist problemlos möglich, was als erheblicher Clustervorteil bewertet wurde. Die Nähe ermöglicht vor allem schnelle Reaktionszeiten und spart Kosten für Reisen und Übernachtung von auswärtigem Personal. Teilbereiche können leicht ausgelagert und somit Fixkosten reduziert werden, da vor Ort ein hervorragendes Angebot den projektbezogenen Bedarf abdeckt. Entsprechend fällt auch in den einschlägigen Standortgutachten zur TV- und Filmwirtschaft (DIW 2002, Ernst&Young 2003) die Bewertung der Faktoren Qualifikation und Verfügbarkeit des Personals, Nähe zu Zulieferern und Nähe zu Kunden in Köln und München gegenüber den anderen abgefragten Standortfaktoren weit überdurchschnittlich aus.

Doch für die Akteure weit wichtiger ist ihre persönliche Einbindung in die Netzwerke der TV-Branche und zwar unmittelbar und direkt vor Ort. Der zentrale Grund liegt in der herausragenden Bedeutung von informellen Informationen, Kommunikation und direkten Face-to-face-Kontakten für die TV-Produktion. Dies wurde in den Interviews vielfach betont, und kein Gesprächspartner hat diesen Faktoren überhaupt keine oder nur wenig Bedeutung beigegeben. Viele Interviewpartner sprachen von sich aus von einem 'People business', wenn sie auf die Rolle von informellen Informationen und persönlichen Kontakten angesprochen wurden. Es ist wichtig die Leute aus der TV-Branche zu kennen und Kontakte zu haben, um zukünftige Trends und Richtungen herauszufinden bzw. diese möglichst frühzeitig zu erahnen, um so auch zukünftig im Geschäft zu sein. Auch dies soll anhand von drei Zitaten verdeutlicht werden:

"Die persönlichen Kontakte sind die Türöffner, ohne die man außen vor bleibt und keine Chance hat, irgendein Geschäft zu machen" (Schauspielagentin).

"Alle Leute, die mich anrufen, weil sie mich im Branchenbuch gesehen haben, sind mit Vorsicht zu genießen. [...]. Das ist das Letzte, was man tut, im Branchenbuch nachzusehen" (selbständiger Kameramann).

"Mich erstaunt es immer wieder, weil ich nicht aus diesem Bereich ursprünglich komme, dass persönliche Beziehungen so viel zählen. Dass man mit Leuten gut kann, dass man sich versteht, dass man soziale Kompetenz hat [...], das ist so entscheidend in unserem Bereich, wie in kaum einem anderen" (Aufnahmeleiter bei einer großen TV-Produktionsfirma).



Auch die Produktion einer Sendung selbst ist von dauernden Abstimmungsprozessen geprägt. Im Vorfeld ist vieles nicht planbar, und bei TV-Produktionen können viele unvorhergesehene Dinge geschehen, so dass sehr oft schnelle Absprachen erforderlich sind, um zügig reagieren zu können. Dies erfordert nicht nur die Flexibilität der Beteiligten, sondern auch ein hohes Maß an kommunikativen Fähigkeiten oder wie sich ein Interviewpartner ausgedrückt hat: "Es besteht ein enormer kommunikativer Bedarf, um ein Projekt letztendlich so zu realisieren, wie man sich das vorstellt" (*Redakteur bei einem TV-Sender*).

Eine besonders wichtige Form der Kommunikation sind dabei Face-to-face-Kontakte (Storper/Venables 2004) sowie das persönliche Kennen der Gesprächspartner. Es wurde mehrfach die Überzeugung vertreten, dass Telekommunikationsmedien vor allem erst dann effektiv eingesetzt werden können, wenn sich die Gesprächspartner persönlich kennen gelernt und einen persönlichen Eindruck voneinander gewonnen haben. Die Cluster vereinfachen das Zustandekommen von Face-to-face-Kontakten erheblich, und in vielen Fällen haben die Treffen eine andere Qualität, wenn sie ungeplant und mehr oder weniger zufällig vor Ort passieren. Dabei spielen die Premieren, Events und Veranstaltungen der Branche als Treffpunkte eine wichtige Rolle. Hier können persönliche Kontakte in einem informellen Rahmen gepflegt und auch neue Kontakte aufgebaut werden. Und solche Branchentreffpunkte, seien es organisierte Feiern und Events oder Szene-Kneipen und Restaurants, gibt es in einer nennenswerten Dichte nur in den wenigen echten Clustern in den urbanen Zentren mit ihren vielfältigen urbanen Angeboten. Insgesamt werden die Kommunikationsmöglichkeiten, die informellen Informationsflüsse sowie die persönliche Einbindung in die Branchennetzwerke, das "in der Szene sein" durch die Cluster erheblich begünstigt.

Um dies zu erfassen, wurden die Gesprächspartner in München danach gefragt, wie viele ihrer 10 wichtigsten Kontakte auf den Münchener Mediencluster entfallen.<sup>6</sup> Rund 3/4 der im TV-Produktionsbereich aktiven Personen nannten einen Anteil von über 50%, davon je zur Hälfte mit 5-7 und ebenso viele mit 8-10 Kontakten. Die Akteure sind somit eng mit dem Münchener Cluster verbunden bzw. dort eingebunden. Es bestehen jedoch gleichzeitig Verbindungen über die Clustergrenzen hinaus. Wie eng jemand an den Standort gebunden ist, hängt unmittelbar mit seinem Tätigkeitsbereich zusammen und hat viel damit zu tun, wo der Standort seiner wichtigsten Auftraggeber liegt. So sind beispielsweise die TV-Produktionsfirmen nicht nur auf München ausgerichtet, sondern sind sehr um Kontakte zu den TV-Sendern in Köln und Berlin bemüht. Ebenso vertreten Schauspielagenturen ihre Klienten im gesamten Bundesgebiet sowie in Österreich und der Schweiz, so dass durch viele Reisen die persönlichen Kontakte gepflegt

---

<sup>6</sup> An dieser Stelle sei die Bedeutung der qualitativen empirischen Vorgehensweise in Form von leitfadengestützten Experteninterviews betont. Ein rein quantitatives Abfragen des Anteils an den 10 wichtigsten Kontakten hätte einige wichtige Erklärungszusammenhänge nicht zu Tage gebracht, die zur sinnvollen Interpretation dieser Frage höchst relevant sind. Die Frage wurde z.T. sehr unterschiedlich aufgefasst. Für einige Gesprächspartner bezogen sich wichtige Kontakte ausschließlich auf potenzielle Auftraggeber und wichtige Geschäftspartner, während andere darunter auch vertraute Personen oder wichtige Informanten verstanden, mit denen aber nicht zwangsläufig aktuell ein Geschäft abgewickelt wird. Entsprechend unterschiedlich fiel die räumliche Aufteilung wichtiger Kontakte aus. Oftmals erkenntnisreicher als die reine Zahl der wichtigen Kontakte aus München waren die Erläuterungen und Erklärungen der Interviewpartner, die durch diese Frage angeregt wurden. Trotz unterschiedlicher Auffassung darüber, was ein wichtiger Kontakt sei, unterstrichen alle Befragten, dass gute Kontakte in der TV-Branche essentiell wichtig sind.

werden müssen. Demgegenüber sind die Akteure auf Positionen, die in einem Projekt nachrangig besetzt werden, von den Geschäftskontakten her fast ausschließlich auf den eigenen Standort ausgerichtet. Allein schon Fahrt- und Übernachtungskosten stehen überregionalen Engagements im Wege, wenn an den anderen Produktionsstandorten die Position mit dortigem Personal gleichwertig besetzt werden kann.

Einige Interviewpartner verbanden im Zusammenhang mit der gestellten Frage weniger die konkreten Geschäftskontakte, sondern vor allem jene Kontakte, die zu ihren wichtigsten informellen Informationsquellen zählen. Bei diesen Antworten zeigte sich eine noch stärkere Fixierung auf die eigene Standortregion. Waren diese Kontakte zu einem überproportionalen Anteil überregional verortet, so stand das jeweils im Zusammenhang mit vorangegangenen Tätigkeiten an den jeweiligen Standorten. Dies verdeutlicht, dass diese Kontakte insbesondere durch die konkrete Mitarbeit in der Branche und das eigene 'vor Ort sein' entstehen. Vor diesem Hintergrund ist die enorme Anziehungskraft zu sehen, die von den Clustern auf die Personen ausgeht, die in diesem Bereich arbeiten bzw. dort arbeiten wollen, so dass selbstverstärkende Agglomerationseffekte die bereits bestehenden, ausgeprägten Clusterungen weiter stärken.

## **7 Qualitative Bewertung der Standorte München und Köln**

Wie bereits erwähnt, liegt eine Vielzahl an Studien vor, in denen eine Bewertung ausgewählter Standortfaktoren für die TV-Produktionsstandorte vorgenommen wird (z.B. Ernst&Young 2003, DIW 2002, IHK München 2003). Diesen Ergebnissen liegt in der Regel eine quantitative Befragungen mit einem standardisierten Fragebogen zugrunde. Eine vergleichbare Vorgehensweise ist aus drei Gründen nicht gewählt worden: Zum einen liegen entsprechende Untersuchungen bereits vor. Zum zweiten wären die Ergebnisse nicht repräsentativ. Die Zahl der geführten 57 Interviews aber auch die heterogene Auswahl der Interviewpartner, um möglichst verschiedene Teilbereiche und Akteure in den Clustern zu erreichen, stehen dem entgegen. Drittens schränkt eine standardisierte Befragung die Antwortmöglichkeiten ein, und es werden auch Kategorien abgefragt, die oftmals nicht sehr relevant sind. Vor allem Erklärungszusammenhänge können nicht erfasst werden. Aus diesem Grund ist aus den Aussagen der Experteninterviews die folgende qualitative Bewertung der Standorte zusammengestellt worden, die sich als Ergänzung zu den zitierten quantitativen Studien versteht.

Sowohl in München als auch in Köln ist von allen Interviewpartnern ihre subjektive Wahrnehmung besonderer Vor- und Nachteile des eigenen Standorts eingeholt worden. Ähnliche Aussagen wurden zusammengefasst und nach der Häufigkeit der Nennungen in vier Kategorien unterteilt. Eine Ergebnisübersicht ist in Tabelle 5 und Tabelle 6 zusammengestellt.

**Tab. 5: Standortvorteile aus Sicht der Interviewpartner in München und Köln**

<b>Standortvorteile</b>	
<b>München</b>	<b>Köln</b>
<u>Sehr wichtige Standortvorteile (+++)</u> 1. Vorhandene, qualitativ hochwertige Infrastruktur in allen Bereichen der Wertschöpfungskette (viele Sender, Produzenten, Dienstleister, Service, etc.) ermöglichen problemloses Produzieren am Standort 2. Lebensqualität, Freizeitmöglichkeiten bzw. hoher Freizeitwert sowie die Lage im Süden	<u>Sehr wichtige Standortvorteile (+++)</u> 1. Vorhandene, qualitativ hochwertige Infrastruktur in allen Bereichen der Wertschöpfungskette (viele Sender, Produzenten, Dienstleister, Service, etc.) ermöglichen problemloses Produzieren am Standort
<u>Wichtige Standortvorteile (++)</u> 3. Gewachsener Standort mit Tradition 4. Gute Kontaktmöglichkeiten vor Ort 5. Vorhandene Medienszene	<u>Wichtige Standortvorteile (++)</u> 2. Tolerante, offene, lebensfrohe Stadt (rheinische Mentalität) 3. Gute Kontaktmöglichkeiten vor Ort
<u>Weitere Vorteile (+)</u> 6. Kurze Wege / Überschaubarkeit 7. Institutionelles Umfeld (FilmFernsehFonds Bayern (FFF), Hochschule für Fernsehen und Film (HFF)) 8. Kulturelle Vielfalt	<u>Weitere Vorteile (+)</u> 4. Offenheit und günstige Möglichkeiten für Newcomer 5. Businessfreundliches Klima im Medienbereich, politische Unterstützung/Förderung 6. Verkehrsgünstige, zentrale Lage in Deutschland 7. Gute Finanzierungsmöglichkeiten / Venture Capital (Stadtsparkasse) 8. Kurze Wege / Überschaubarkeit 9. Medienszene (insb. im 'Belgischen Viertel')
<u>Einzelmeinungen / sonstige Hinweise</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgebauter internationaler Flughafen</li> <li>• Vorhandene IuK-Technologie-Unternehmen</li> </ul>	<u>Einzelmeinungen / sonstige Hinweise</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flughafen / Billigflieger ab Köln</li> <li>• Lebensqualität</li> <li>• Filmstiftung NRW</li> </ul>

Quelle: Eigene Erhebung

Sowohl in München als auch in Köln wird von nahezu allen Befragten die vorhandene Infrastrukturausstattung zur Herstellung von TV-Sendungen sowie der vor Ort vorhandene Pool an spezialisierten und qualifizierten Unternehmen bzw. Dienstleistern auf allen Stufen der Wertschöpfungskette als bedeutender Vorteil herausgestellt. Dazu gehören auch die vor Ort ansässigen TV-Sender. In Köln wurde diesbezüglich mehrfach betont, dass mit dem WDR die größte öffentlich-rechtliche Sendeanstalt in Deutschland und mit RTL der Marktführer als Sender mit den meisten Zuschauern vor Ort ansässig ist. Von den Produktionsbedingungen und dem Dienstleistungsangebot, darin stimmten die Befragten überein, kann in Deutschland lediglich Berlin mit München und Köln mithalten.

Fast gleichrangig zu den günstigen Produktionsmöglichkeiten wurde in München die hohe Lebensqualität und der hohe Freizeitwert genannt. Über die Hälfte der Befragten hat dies von sich aus als Standortvorteil bezeichnet, so dass darin ebenfalls ein sehr wichtiger Vorteil zu sehen ist. Oft wurde auf die Anziehungskraft hingewiesen, die diese so genannten 'weichen Standortfaktoren' auf hochqualifiziertes Personal ausüben. Im Vergleich dazu wurde ein hoher Freizeitwert und eine besondere Lebensqualität in Köln nicht wahrgenommen. Als positiven weichen Standortfaktor haben die Kölner jedoch oft auf die offene und tolerante Lebensart in ihrer Stadt und die lebensfrohe rheinische Mentalität verwiesen, die gerade im Medienbetrieb gewisse Vorteile besitzt. Jedoch von der Häufigkeit der Nennungen musste dieser Aspekt eine Kategorie tiefer eingestuft werden als die Lebensqualität und die Freizeitmöglichkeiten in München.

Weiterhin auffällig ist, dass in München sowohl die erste als auch die zweite Kategorie einmal häufiger besetzt ist. In der Wahrnehmung der Befragten in München sind die beiden Standortvorteile stärker ausgeprägt, ein gewachsener Standort mit Tradition zu sein sowie vor Ort eine Medienszene vorzufinden.

**Tab. 6: Standortnachteile aus Sicht der Interviewpartner in München und Köln**

<b>Standortnachteile</b>	
<b>München</b>	<b>Köln</b>
<u>Sehr große Standortnachteile (---)</u>	<u>Sehr große Standortnachteile (---)</u>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hohe Mieten und Lebenshaltungskosten</li> <li>2. Höhere Produktionskosten (Mieten/Gagen) im Vergleich zu den anderen Standorten</li> </ol>	
<u>Große Standortnachteile (--)</u>	<u>Große Standortnachteile (--)</u>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fehlende Tradition / zu schnell gewachsen</li> </ol>
<u>Weitere Nachteile (-)</u>	<u>Weitere Nachteile (-)</u>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Mittelmäßig / provinziell. Fehlende Faszination einer pulsierenden Großstadt</li> <li>3. Fehlende Kinoszene mit Glanz&amp;Glamour</li> <li>4. Mangel an hochwertigen Ausbildungseinrichtungen</li> </ol>
<u>Einzelmeinungen / sonstige Hinweise</u>	<u>Einzelmeinungen / sonstige Hinweise</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Gewerbesteuer</li> <li>• Langweilig (Sperrstunde) / fehlendes internationales Flair</li> <li>• Entfernung zu Köln</li> <li>• Entfernung zum Flughafen</li> <li>• Monostrukturen: Viele hängen nur von einem einzigen Auftraggeber ab.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Filmverleiher</li> <li>• Wenig Außenmotive</li> <li>• 'Kölner Klüngel'</li> <li>• Mangelnde Qualität des Personals und der zu Studios umgebauten Fabrikhallen</li> </ul>

Quelle: Eigene Erhebung

In der dritten Kategorie sind hingegen einige Vorteile des Standorts Köln aufgeführt, die in München nicht genannt wurden. Dies betrifft die Offenheit und günstigen Bedingungen für Newcomer, das businessfreundliche Klima im Medienbereich einschließlich der Unterstützung durch die Landespolitik und die Stadt sowie die guten Finanzierungsmöglichkeiten und das verfügbare Venture Capital. Mehrfach explizit lobend erwähnt wurde die unkomplizierte Erteilung von Drehgenehmigungen durch die Stadt Köln sowie das besondere Know-how der Stadtparkasse Köln bezüglich der Film- und TV-Finanzierung. Diese Faktoren werden in der Einteilung in Tabelle 5 möglicherweise etwas unterschätzt. Es wurden nur die Antworten auf die offene Frage nach den Vor- und Nachteilen gezählt. Wären vorgegebene Kategorien benotet worden, so wäre das Lob vermutlich breiter ausgefallen.

Bei den Nachteilen fällt auf, dass der Standort München mit zwei großen Schwierigkeiten zu kämpfen hat und ansonsten lediglich in einzelnen Meinungen etwas bemängelt wird. Die beiden großen Problemfelder sind die hohen Lebenshaltungskosten und privaten Mieten sowie die höheren Produktionskosten. Studiomieten aber auch die Gagen haben in München ein deutlich höheres Niveau als an anderen Produktionsstandorten.

Ein solch gravierender Nachteil, der von fast allen Befragten wahrgenommen wird, lässt sich für den Standort Köln nicht feststellen. Die meisten Hinweise betrafen das zu schnelle Wachstum und die fehlende Tradition. München könne z.B. auf Produktionen wie 'Das Boot' oder 'Die unendliche Geschichte' verweisen oder Berlin würde immer noch mit den glanzvollen Zeiten einer Marlene Dietrich in Verbindung gebracht. Unter dem z.T. zu schnellen Wachstum in Köln leide an einigen Stellen die Qualität. Vereinzelt beklagt wurde zudem das Fehlen einer glamourösen Kinoszene. Ebenso würde auch die Lücke im Ausbildungsbereich erst jetzt langsam geschlossen. Auch wenn die meisten Befragten Köln als besonders lebensfroh und tolerant wahrnehmen, so wird die Stadt von einigen auch als mittelmäßig und provinziell empfunden. Das Fehlen eines wirklich hochrangigen Kulturangebots, exklusiver Einkaufsmöglichkeiten oder das pulsierende Leben einer Metropole wie Berlin wurde dann als Standortnachteil benannt.

Zusammenfassend überwiegen sowohl in München als auch in Köln eindeutig die Standortvorteile. An beiden Standorten lassen sich gut bis sehr gut TV-Sendungen produzieren. Insbesondere der mit Abstand am häufigsten genannte Vorteil der guten Infrastruktur in allen Bereichen der Wertschöpfungskette belegt das. Bei den wahrgenommenen Vorteilen schneidet München gegenüber Köln etwas besser ab. Diese Vorzüge werden durch die Nachteile abgeschwächt, denn der Standort München hat im wahrsten Sinne des Wortes seinen Preis.

### **Danksagung:**

Besonderer Dank gebührt den 57 Gesprächspartnern für Ihre Zeit und Auskunftsbereitschaft, durch die diese Studie überhaupt erst möglich wurde. Ich danke der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) für die finanzielle Unterstützung des Forschungsprojekts sowie ganz herzlich meiner Schwester Maren, die mir einige Türen geöffnet hat, die mir ansonsten verschlossen geblieben wären.

### **Literatur:**

- Adolf Grimme Institut (2003): Jahrbuch Fernsehen 2003. Marl.
- Allen, J. (1997): Economies of Power and Space. In: Lee, R./Wills, J. (Eds.): Geographies of Economies. London, New York, 59-70.
- ARD (2002): ARD-Jahrbuch 2002. Hamburg.
- Bathelt, H./Taylor, M. (2002): Clusters, Power and Place: Inequality and local growth in time-space. In: Geografiska Annaler 84 B, 93-109.
- Blair, H. (2001): 'Your only as Good as Your Last Job': the Labour Process and Labour Market in the British Film Industry. In: Work, Employment & Society 15, 149-169.
- Blanc, H./Sierra, C. (1999): The internalisation of R&D by multinationals: a trade-off between external and internal proximity. In: Cambridge Journal of Economics 23, 187-206.
- Bläser, R./Schulz, C. (2000): Vom Wallrafplatz nach "Hollymünd" - Kölns Aufstieg zur Medienstadt. In: Wiktorin, D. et al. (Hg.): Köln - Der historisch-topographische Atlas. Köln, 106-109.
- Bourdieu, P. (1998): Über das Fernsehen. Frankfurt a.M.
- Bundesverband Deutscher Fernsehproduzenten e.V. (2001): Jahrbuch Directory 2001. Berlin.
- Davis, S. (2000): Quotenfieber. Das Geheimnis erfolgreicher TV-Movies. Bergisch Gladbach.
- DIW (2001): Gutachten - Untersuchung zum Medien- und IT-Standort Köln. Berlin.
- DIW (2002): Film- und Fernsehwirtschaft in Deutschland 2000/2001. Beschäftigte, wirtschaftliche Lage und Struktur der Produktionsunternehmen. Berlin.
- Ernst&Young (2003): Film- und Fernsehbranche: Standorte mit Zukunft? Berlin, Hamburg, Köln und München im Vergleich. München.
- FilmFernsehFonds Bayern (2002): Jahresrückblick. München.
- Filmstiftung NRW (2003): Die Zahlen 1991-2002. Düsseldorf.
- Formatt (2002): Fernseh- und Filmproduktionsmarkt Deutschland. Dortmund.
- Freundt, A. (2003): Entwicklungspotenziale der Kulturwirtschaft in altindustrialisierten Regionen. Univ. Diss. Dortmund.

- Gallasch, P. (2002): Close-up: Filmschauspiel. Gespräche, Infos und Tipps von Fachleuten und Insidern. Gerlingen.
- Hartung, H. (Hg.) (2002): Filmproduktionsmarkt Berlin 2002/2003. Analysen, Fakten, Namen. Berlin.
- Hickethier, K. (1998): Geschichte des deutschen Fernsehens. Stuttgart, Weimar.
- Ibert, O. (2003): Projekte und Innovation. Projektorientierung in der Entwicklungsplanung als Antwort auf das Problem der Organisation von Innovation. In: Raumforschung und Raumordnung 61, 3-12.
- IHK München (2003): Der Medienstandort München. München.
- Jones, C./DeFillippi, R.J. (1996): Back to the future in film: Combining industry and self-knowledge to meet the career challenges of the 21st century. In: Academy of Management Executive 10, 89-103.
- Keohane, R. O./Nye, J. S. (1999): Macht und Interdependenz im Informationszeitalter. In: Europäische Rundschau 27, 15-26.
- Krätke, S. (1995): Globalisierung und Regionalisierung. In: Geographische Zeitschrift 83, 207-221.
- Krätke, S. (2002): Medienstadt. Urbane Cluster und globale Zentren der Kulturproduktion. Opladen.
- Leeb, H. (1998): Kalkulation (II): Vom Drehplan zum Budget. München.
- Malecki, E.J. (2000): Knowledge and Regional Competitiveness. In: Erdkunde 54, 334-351.
- Maskell, P./Malmberg, A. (1999): Localised Learning and Industrial Competitiveness. In: Cambridge Journal of Economics 23, 167-185.
- Moßig, I. (2002): Konzeptioneller Überblick zur Erklärung der Existenz geographischer Cluster. Evolution, Institution und die Bedeutung des Faktors Wissen. In: Jahrbuch für Regionalwissenschaft 22, 143-161.
- Moßig, I. (2004): The networks producing television programmes in the Cologne Media Cluster (Germany): New firm foundation, flexible specialisation and efficient decision-making structures. In: European Planning Studies 12, 155-171.
- Moßig, I./Klein, J. (2003): Das Produktionscluster der Optischen Industrie im Raum Wetzlar. Ansatzpunkte für eine clusterorientierte Strukturpolitik. In: Raumforschung und Raumordnung 61, 237-251.
- Piore, M./Sabel, C. (1985): Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft. Berlin.
- Rehberg, F./Stöger, U./Sträter, D. (2002): Frauen in der Medienwirtschaft. Chancen und Hemmnisse für Frauenerwerbstätigkeit in einer prosperierenden Zukunftsbranche. BLM-Schriftenreihe 69, München.

- Rehfeld, D. (1999): Produktionscluster. Konzeption, Analysen und Strategien für eine Neuorientierung der regionalen Strukturpolitik. München, Mering.
- Schamp, E. W. (1996): Globalisierung von Produktionsnetzen und Standortsystemen. In: Geographische Zeitschrift 84, 205-219.
- Schönert, M./Willms, W. (2001): Medienwirtschaft in regionalen Entwicklungsstrategien. Eine Standortdiskussion aus der Perspektive der 20 größten deutschen Städte. In: Raumforschung und Raumordnung 59, 412-426.
- Scott, A.J. (1996): The Craft, Fashion, and Cultural-Products Industries of Los Angeles: Competitive Dynamics and Policy Dilemmas in a Multisectoral Image-Producing Complex. In: Annals of the Association of American Geographers 86, 306-323.
- Staber, U. (2000): Steuerung von Unternehmensnetzwerken: Organisationstheoretische Perspektiven und soziale Mechanismen. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Wiesbaden, 58-87.
- Steinmetz, C. (2002): Medienhandbuch Köln. 6. Ausgabe. Köln.
- Storper, M./Venables, A.J. (2004): Buzz: Face-to-face contact and the urban economy. In: Journal of Economic Geography 4 (forthcoming).
- Süddeutsche Zeitung vom 25.03.2004: 80 Jahre Rundfunk: Wie die 'Deutsche Stunde' nach Bayern kam. Biertragerl für den guten Empfang.
- Sydow, J./Staber, U.(2002): The Institutional Embeddedness of Project Networks: The Case of Content Production in German Television. In: Regional Studies 36, 215-227.
- Taylor, M. (2000): Enterprise, Power and Embeddedness: An Empirical Exploration. In: Taylor, M./Vatne, E. (Eds.): The Networked Firm in a Global World. Small firms in new environments. Aldershot, Burlington, Singapore, Sydney, 199-233.
- Windeler, A./Lutz, A./Wirth, C. (2000): Netzwerksteuerung durch Selektion - Die Produktion von Fernsehserien in Projektnetzwerken. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Wiesbaden, 178-205.